

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

DIPLOMOVÁ PRÁCE

2008

Miroslav Štěrbá

Technická univerzita v Liberci
Hospodářská fakulta

Studijní program : 6208 - Ekonomika a management
Studijní obor: Podniková ekonomika

Řízení jakosti v podniku Unipress, s.r.o.

Quality management in the company Unipress, Ltd.

DP-PE-KPE H02436000

Miroslav Štěrbá

Vedoucí práce: Ing. Jaromír Švihovský, Ph.D. - Katedra podnikové ekonomiky

Konzultant: Ing. Jindřich Hrubý - Unipress, s. r. o.

Počet stran 75

Počet příloh 6

Datum odevzdání

Prohlášení

Byl jsem seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 - školní dílo. Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL. Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše. Diplomovou práci jsem vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

Datum: 25.3.2008

Podpis:

Resumé

Cílem mé diplomové práce je analyzovat Systém řízení jakosti ve společnosti Unipress, s.r.o. a ekonomicky zhodnotit jeho zavedení. V úvodu je uveden cíl práce a její přínos.

V druhé kapitole jsou představeny normy ISO a jejich využití v praxi. Následně v 3. kapitole je představena firma a její výrobky. Čtvrtá kapitola popisuje systém řízení jakosti ve firmě. Kapitola č.5 se zabývá změnami, které ve společnosti nastaly po jeho zavedení. Šestá kapitola pojednává o problémových místech zjištěných na základě vykonaných dozorových auditů a navrhuje možná zlepšení. Sedmá kapitola se věnuje ekonomické analýze a zhodnocení zavedení certifikace. 8. kapitola představuje závěr diplomové práce.

Klíčová slova

Jakost, certifikace, audit, proces, životní prostředí, manažer kvality, ISO normy, dokumentace, neshoda.

Summary

The aim of my diploma thesis is to analyze the Quality management system in the company Unipress, ltd. and evaluate in economic terms its application. At the beginning of the thesis we can find its aim and contribution for the company. Subsequently, in the second chapter, ISO norms are introduced together with their practical usage. The third chapter presents the company and its products. The 4th chapter describes the quality management system in the company. The 5th chapter mentions the changes which happened in the company after the application of the system. The 6th chapter highlights the problematic areas localized during the supervisory audits and offers possible improvements. The economic evaluation and conclusion can be found in the 7th chapter. The 8th chapter represents the end of the diploma thesis.

Key words

Quality, certification, audit, process, environment, quality manager, ISO norms, documentation, nonconformity

Obsah

Seznam zkratek	8
1. Úvod	9
2. Jakost, kvalita	12
2.1 Pojetí jakosti	13
2.2 Řízení jakosti dle norem ISO 9000.....	20
2.3 Environmentální management (EMS)	25
3. Prezentace společnosti Unipress.....	28
3.1 Stručný profil společnosti.....	28
3.2 Historie organizace	29
3.3 Současný stav organizace	29
3.4 Firemní produkty	31
4. Popis systému řízení jakosti ve společnosti Unipress	34
4.1 Integrovaný systém řízení jakosti a environmentu	34
4.2 Představitel managementu pro jakost a pro životní prostředí.....	35
4.3 Dokumentace	36
4.4 Proces řízení	37
5. Změny realizované ve společnosti Unipress v souvislosti se	40
zavedením systému řízení jakosti.....	40
5.1 Politika jakosti a environmentu	40
5.2 Dokumenty a procesy	41
5.3 Monitorování a měření	43
5.4 Korektury.....	45
5.5 Odpovědnost vedení a zákazník	47
5.6 Enviroment	49
6. Identifikace a odstranění problémových míst, návrhy na	51
zlepšení systémů řízení jakosti	51
6.1 Vysvětlení terminologie používané v dozorovém auditu	51
6.2 Výsledky dozorového auditu	53
7. Ekonomická analýza a zhodnocení	61
7.1 Ekonomická kalkulace certifikace.....	61
7.2 Analýza vybraných ekonomických ukazatelů	63

7.3 Shrnutí a zhodnocení ekonomických dopadů certifikace	67
8. Závěr	69
Seznam literatury	72
Seznam příloh	74

Seznam zkratek

ČR	Česká republika
ČSN	Česká státní norma
EA	Environmentální aspekt
EMS	Systém environmentálního managementu (z anglického originálu Environmental Management Systems) ve smyslu ČSN EN ISO 14001
CHLP	Chemické látky a přípravky
IP	Interní prověrka/audit
IS	Integrovaný systém jakosti a životního prostředí
ME	Manažer životního prostředí (environmentu)
NCHLP	Nebezpečné chemické látky a přípravky
NV	Nařízení vlády
PHM	Pohonné hmoty
PJ	Integrovaná příručka jakosti a environmentu (Příručka integrovaného systému managementu jakosti a environmentu)
PVE	Představitel vedení pro životní prostředí (EMS)
PVJ	Představitel vedení pro jakost
Sb.	Sbírka zákonů České republiky
SD	Související dokument
SM	Směrnice
SMJ	Systém managementu jakosti
TUL	Technická universita v Liberci
ŽP	Životní prostředí

1. Úvod

Při výběru tématu diplomové práce na téma „Řízení jakosti v podniku Unipress, spol. s r.o.“ jsem se rozhodl vypracovat z několika důvodů.

Prvním důvodem, který mě přivedl na myšlenku psát práci na toto téma, bylo absolvování předmětu Řízení jakosti u pana dr.Lubiny, kde jsem měl možnost seznámit se s moderními systémy řízení jakosti, včetně statistických metod; dále pak nám byly představeny ISO normy řady 9000, 9001, 9004 a 1400. Rovněž nám byly prezentovány nejnovější přístupy k zabezpečení a zvyšování úrovně kvality ve firmách nejen v ČR, ale i v EU. Jelikož mě tento předmět velmi zaujal, rozhodl jsem se věnovat mu podrobněji a i napsat diplomovou práci na podobné téma.

Druhým důvodem k volbě byla dobrá znalost firmy Unipress, s.r.o., se kterou externě spolupracuji. Představitelé této společnosti mi ochotně vycházeli vstříc při poskytování různých rad, konzultací a podkladových materiálů. Shodou okolností tato společnost zavedla integrovaný systém řízení se systémem řízení jakosti v roce 2005, a tak se jevilo jako přirozené popsat řízení jakosti tohoto podniku.

Posledním důvodem byla aktuálnost tématu, protože normy ISO a jejich zavádění se stalo fenoménem uplynulých let. Česká republika se v roce 2004 stala součástí EU a tento fakt urychlil proces pronikání mezinárodních společností na náš trh. Většina zahraničních investorů pochází ze zemí EU, především ze Spolkové republiky Německo, kde je certifikace společností široce rozšířena. Pokud bychom se podívali na původ či sídlo certifikačních společností, zjistíme, že většina z nich pochází právě z německy mluvících zemí, zejména z Německa a ze Švýcarska. Pokud tedy naše společnosti chtějí být důvěryhodným a úspěšným obchodním partnerem v rámci EU, je certifikace nezbytností. Fakt, že v současné době působí na českém trhu více než 10 tisíc firem, u kterých je systém řízení jakosti v souladu s mezinárodními standardy norem ISO, ukazuje, že mnoho podnikatelských subjektů tuto důležitost pochopilo a tomuto novému vývoji se přizpůsobilo.

Certifikáty norem ISO jsou důkazem, že organizace má zavedený a funkční systém řízení kvality. V obecnějším slova smyslu je i prestižním dokladem o vyzrálosti managementu organizace. Získání certifikátu samozřejmě není povinné, ale pokud je organizace jeho nositelem, přispívá to k získání důvěry zákazníků. Navíc některé společnosti, např. Škoda Auto, certifikaci striktně vyžadují a bez ní není možné být jejich dodavateli. Společnost Škoda Auto je navíc významným zákazníkem firmy Unipress, takže získání certifikátu bylo nutností.

Teoretická část diplomové práce se zaměřuje na popis norem ISO 9000, 9001 a 14001. Kromě prezentace samotných norem, zde najdeme zejména i stručný popis procesu jejich zavádění, dodržování a využití v praxi. Zmiňuji i některá negativa související s certifikací.

ISO normy jsou jedinečné v tom, že jejich zavádění je univerzální pro jakoukoli organizaci, bez rozdílu jejího zaměření či velikosti. Tou samou normou se může například certifikovat výrobní podnik, softwarová firma či stavební společnost. Já jsem měl možnost seznámit se s certifikací tiskařské firmy.

V praktické části představuji společnost Unipress, která má zavedený integrovaný systém řízení se systémem řízení jakosti. Dále pak popisuji změny, které v této firmě nastaly po jeho zavedení. Mám konkrétně na mysli používání zcela nových dokumentů, směrnic, organizačních plánů, sledování různých procesů, politik, zaměření atd. V další části uvádím výsledky dozorového auditu, který odhalil drobné nedostatky a navrhuji možná zlepšení. Poslední úsek praktické části porovnává náklady na certifikaci s dosaženými ekonomickými výsledky před a po zavedení systému řízení jakosti.

Cílem předkládané diplomové práce je analyzovat Systém řízení jakosti ve společnosti Unipress, s.r.o. a ekonomicky zhodnotit jeho zavedení. Práce si klade za cíl vytvořit určitou syntézu teoretických fundací ISO norem a dosavadních praktických zkušeností této firmy s certifikačním procesem. Můžeme říci, že diplomová práce je praktickou ukázkou aplikace ISO norem do podniku střední velikosti, která zároveň porovnává zda toto zavedení bylo spojeno s ekonomickým prospěchem či ztrátou.

Hlavní přínos předkládané diplomové práce vidím v šíři jejího záběru a komplexnosti propojení teoretické a praktické části, neboť teoretická část může posloužit i jako praktická pomůcka a naopak.

Teoretická část práce čerpá především z podkladů a materiálů používaných přímo auditory certifikačních procesů. Můžeme tedy říci, že teoretická část je praktickou ukázkou části práce (praktickou ukázkou materiálů) odborníků na certifikaci.

Praktická část, zejména úsek popisující různé procesy a měření, může zase posloužit jako dobrý zdroj teoretických poznatků pro studenty předmětu Řízení jakosti (TUL)..

Práce jako celek by mohla být použita jako solidní podkladový materiál pro řadové zaměstnance podniku i pro členy vrcholového vedení nejen společnosti Unipress, ale i dalších společností připravujících se na certifikaci, k pochopení otázek a okolností souvisejících s certifikačním procesem. Rovněž by těmto organizacím (např. s ohledem na část analyzující ekonomického zhodnocení zavedení norem ISO) mohla pomoci k snazšímu nalezení rozhodnutí, zda systém řízení jakosti dle mezinárodních norem zavést či ne.

Při analýze systému řízení jakosti ve společnosti Unipress, s.r.o jsem rovněž našel několik slabších míst a doporučuji provést řadu opatření k jejich zlepšení. Seznam a návrhy doporučení najdeme v závěru této práce.

Pro úplnost je třeba dodat, že práce čerpala z informací a dat ke konci roku 2006, neboť údaje za rok 2007 nebyly při vytváření této práce ještě k dispozici.

2. Jakost, kvalita

„Kvalita vyjadřuje takovou určitost a určenost objektu, která je neoddělitelná od jeho bytí a díky níž je předmět právě tím, čím je v odlišnosti od jiných. Kvalita odráží relativně stálé vztahy konstitutivních prvků předmětu, jeho stabilní strukturu, která charakterizuje jeho specifiku. Zároveň vyjadřuje i to obecné, co charakterizuje celou třídu stejnorodých objektů.“

Malá československá encyklopedie[8]

Jako jeden z prvních definoval kvalitu z filozofického hlediska Aristoteles, ale s její podstatou se můžeme setkat daleko dříve. Aristoteles ji definoval jako druhovou odlišnost podstaty. Kvalitu pojímal dialekticky jako takový stav věci, který je schopen přeměnit se v něco jiného až protikladného.

Středověká škola však definovala kvalitu jako skrytou a stálou formu věci. V novověku se vyhranil mechanistický (světový) názor na umělé rozdělování kvality na dvě skupiny – primární a sekundární. G. W. Hegel charakterizoval kvalitu jako logickou kategorii, která vyjadřuje stupeň poznání věci a zároveň určitý stupeň vývoje světa jako bezprostřední charakteristiku objektu.

Matematický přístup vychází z uznání objektivit a univerzálnosti kvalitativních určení věcí. Kvalita předmětu, přestože je určena jeho vlastnostmi, není pouze souhrnem těchto vlastností, ale tyto vlastnosti určuje. Za tyto vlastnosti považujeme takový způsob nebo formu projevu určité stránky kvality objektu ve vztahu k jiným objektům na které předmět působí. Kvalita objektu vyjadřuje celkovou charakteristiku podstatných vlastností objektu, jeho vnější i vnitřní určitost, relativní stálost, rozdílnost od ostatních objektů i shodu s nimi, a proto ji nelze redukovat jen na jeho jednotlivé vlastnosti.

„Neexistují kvality samy o sobě, nýbrž jen věci s kvalitami, a to nekonečným počtem kvalit.“

B. Engels

Kvalita by tedy mohla být uváděna v protikladu ke „kvantitě“. Zkoumáme-li ale určitý objekt, bude se jevit nejprve jako jednotlivá vlastnost nebo řada vlastností, v bezprostředním vnímání pak jako množina vlastností. Poznání postupuje od kvality ke kvantitě až k jejich jednotě. Můžeme tedy prohlásit, že každý předmět je jednotou kvality a kvantity. [3]

2.1 Pojetí jakosti [3]

Existuje mnoho definic a přístupů k definování pojmu „kvalita“. Jelikož dochází k jeho subjektivnímu pojetí ze strany různých interpretů, vzhledem k charakteru této práce si definujeme jakost podle normy ISO 9000:2005.

Jakost (kvalita) je „*stupeň splnění požadavků souborem inherentních charakteristik*“

Inherentní charakteristiky jsou vnitřní vlastnosti objektu kvality, které mu patří. Požadavkem rozumíme potřebu nebo očekávání, které je stanoveno spotřebitelem, závazným předpisem nebo se obvykle předpokládá. Požadavky na jakost vznášejí zejména zákazníci. Další důležité požadavky má kromě zákazníka také společnost, která stanovuje v podobě zákonů, nařízení a vyhlášek podmínky, které musí organizace bezpodmínečně plnit. U každého produktu můžeme zpravidla definovat dva druhy zákazníků:

- *Interní zákazník* – každý zaměstnanec organizace, který pro své aktivity přebírá výsledky aktivit jiných zaměstnanců a sám své výsledky poskytuje dalším. Požadavky jsou určeny v rámci stanovených odpovědností.
- *Externí zákazník* – ten, kdo přijímá výsledný produkt. Nejvýznamnějšími takovými zákazníky ve vztahu k výslednému plánovanému produktu jsou odběratelé v roli distributora, který produkt dále prodává a odběratel v roli konečného uživatele, který produkt přímo používá či bezplatně postupuje dalším osobám.

Názor na jakost si vytváří zákazník na základě užitku, který z objektu kvality má a zároveň poměřuje náklady na jeho pořízení (pořizovací náklady) nebo jeho využívání (provozní náklady).

Graf č. 1 – Požadavky na jakost[3]



Aby objekt měl pro zákazníka co největší užitek, musí splnit ve svých vlastnostech stanovené požadavky co do největší míry. Konkurence nutí poskytovatele nabízet výrobky a služby, které odpovídají požadavkům zákazníků. Proto by se těmito požadavky musí

zabývat všechny články v podniku. Nestačí tedy hovořit pouze o jakosti výrobku nebo služby, ale také o jakosti procesů, zdrojů a v neposlední řadě i o jakosti systému managementu firmy. Jakost výsledného produktu je potom průsečíkem těchto rovin. Požadavky na tyto oblasti zobrazuje podrobněji graf č. 1.

Kvalita výrobku

Funkčnost – každý výrobek je vyráběn za účelem uspokojení zákazníka. Má proto svoji základní funkci, kvůli které si je zákazník ochoten předmět koupit. Požadavky na funkci výrobků však rostou. Nejde již jen o základní funkci, ale zákazník požaduje po předmětu i další doprovodné funkce. Požadavky se tak ze základní funkce přesouvají i na vedlejší funkce, a proto by tento poznatek měli výrobci akceptovat.

Estetická působivost – Vnější forma prezentuje celý výrobek. Tvarové řešení, barevnost, různorodost použitých materiálů, to vše působí na zákazníka. Mnohdy je to hlavní rozhodovací faktor při koupi produktu, který nelze podceňovat. U některých výrobků je tato vlastnost dokonce funkcí základní (šperky, doplňky), u jiných je zanedbatelná. Splnění požadavků na estetickou působivost není vůbec jednoduché. Svou roli zde hrají nejen požadavky na základní funkci výrobku (např. ergonomické vlastnosti), ale i vkus zákazníků, který je u každého rozdílný. Komplexní přístup k této vlastnosti se nazývá design.

Nezávadnost – Zdravotní a hygienická nezávadnost, bezpečnost a ekologická vhodnost jsou požadavky, o kterých se zpravidla uživatel nemůže přesvědčit. Proto bývají zabezpečeny v právních předpisech státu a vztahují se právě na výrobce, dovozce a distributory.

Ovladatelnost – Způsob manipulace s výrobkem, jeho hmotnost, rozměry a řešení a umístění ovládacích prvků předmětu by měly být podřízeny požadavkům cílové skupiny zákazníků. Výrobek by neměl svého uživatele zatěžovat zvýšenými nároky na jeho fyzické a duševní schopnosti. Vlastní řešení ovladatelnosti výrobku může podporovat používání výrobku zákazníkem i dále rozvíjet jeho duševní vlastnosti, na druhou stranu může je i degradovat (např. přílišné zjednodušení funkcí).

Spolehlivost – Takzvaná „funkční pohotovost“, čili schopnost výrobku plnit své funkce v jakémkoliv okamžiku, je zákazníky požadována za samozřejmou. Požadavek na spolehlivost výrobku lze splnit dostatečnou pozorností na tuto vlastnost při samotném vývoji produktu, nebo zajištěním potřebného rozsahu náhradních dílů nebo servisu.

Udržovatelnost – Požadavky na udržovatelnost výrobku jsou u zákazníků vesměs stejné. Údržba produktu by měla být snadná a jednoduchá.

Opravitelnost – Nastane-li porucha, měla by být oprava provedena pružně a na vysoké odborné úrovni.

Kvalita služby

Pro většinu služeb je typické, že se zákazník procesu jejího poskytování přímo účastní. Hlavní pozornost je tedy zaměřena na pracovníky první linie. Oproti výrobkům má poskytovatel služby menší možnosti náprav vzniklých chyb a nedostatků, na druhou stranu vyvstává zde možnost operativně zasahovat do procesu poskytování dle individuálních přání zákazníka. Požadavky na služby jsou znázorněny v grafu č. 1.

Kvalita procesů, zdrojů

ČSN EN ISO 9000:2005 definuje proces jako „soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně se ovlivňujících se činností, který přeměňuje vstupy na výstupy“. V procesech se produkt nejen realizuje, ale i plánuje, vyvíjí, hodnotí a zlepšuje. Je tedy patrné, že je třeba věnovat procesům náležitou pozornost, jelikož značně ovlivňují výsledný produkt. Požadavky na kvalitu procesu ukazuje graf č. 1.

Lidé – Klíčovým prvkem v procesech je člověk. Systém kvality lze zavést technicky, jeho životaschopnost však spočívá v dosažení zapojení a angažovanosti jak pracovníků organizace tak jejích externích partnerů. Zde se objevuje pojem tzv. „osobní kvalita“, vlastnost, kterou se vyplácí rozvíjet. Obsahem osobní kvality pracovníka nejsou jen kvalifikační požadavky, ale jedná se o množinu požadavků na vlastností jako jsou např.:

- aplikační schopnosti a praktické dovednosti,
- komunikativnost,
- samostatnost,
- pružnost,
- schopnost pracovat v týmu,
- jiné.

Stroje a nástroje – Stroje by měly dosahovat cílových hodnot znaků jakosti v jednotlivých krocích procesu, a to v opakovaných případech. Tyto znaky je možné sledovat a vyhodnocovat pomocí statistických metod

Materiály a pomocné přípravky – Pro všechny části procesu platí, že jejich kvalita je důležitým předpokladem úspěchu výsledného produktu. Aby byla zajištěna potřebná kvalita materiálových vstupů, je třeba specifikovat vhodné ukazatele při jejich nákupu a pomocí systému hodnocení dodavatelů vybrat ty nejlepší při respektování možností realizačního procesu.

Prostředí – Požadavky na kvalitu pracovního prostředí jsou dvojího typu. Jedná se o požadavky, které je nutno splnit z hlediska nároků na produkt a podmínky umožňující pracovníkům účast v procesech.

Postupy – Postupy, které jasně a srozumitelně stanovují, jak mají být činnosti prováděny jsou zpravidla zakotveny v dokumentech, kterými se pracovník řídí. Měly by být především reálné a měly by vést k očekávanému výsledku.

Měření – aby mělo měření smysl, musí věrně odrážet skutečnost. Požadavky jsou proto zaměřeny hlavně na přesnost měřidel, jejich správné používání a údržba.

Kvalita firmy

Při zabezpečování kvality nelze věnovat pozornost jakosti výrobku či služby, nebo procesům při kterých vznikají. Řízení jakosti se musí zaměřit i na techniky, metody a řídicí

aktivitu přispívající k vysoké úrovni finálního produktu a v konečném důsledku k uspokojování potřeb zákazníka. Na začátku jedenadvacátého století se začaly uplatňovat přístupy, které se nezaměřují na jakost finálních výrobků, ale předmětem jejich zájmu je kvalita celé firmy, zejména kvalita jejího managementu. Výstupem těchto přístupů však musí být kvalitní produkty, které naplňují očekávání zákazníků.

Zákonné a jiné požadavky

Jak již bylo řečeno, hlavním posuzovatelem jakosti produktu je zákazník, který rozhoduje o jeho vhodnosti pro uspokojení vlastních potřeb. Nedá se však předpokládat, že zákazník všemu rozumí a vše zná. Za tímto účelem stanovují právní předpisy v jednotlivých zemích závazné požadavky na jednotlivé hodnoty vlastností produktů. Jakost produktů je ale zejména doménou subjektů, které je vyrábějí, a proto jsou státní zásahy do této oblasti minimální. Jedná se hlavně o zavedení standardních požadavků na ochranu spotřebitele, zvyšování ochrany před produkty, které mohou ohrozit zdraví občanů, či jejich majetek i majetek státu a v neposlední řadě životní prostředí.

Stát zasahuje do zabezpečování jakosti také pomocí technické normalizace a metrologie. Metrologie se zabývá sjednocováním měřidel a způsobů měření. Technické normy jsou kvalifikovaná doporučení a jejich dodržování je principiálně dobrovolné, avšak v obchodních vztazích se mohou stát smluvně závaznými. Dodržování některých norem je dáno příslušnými právními předpisy. Jejich tvorba a vydávání je upravena zákonem.

Vydáváním českých technických norem je pověřen Český normalizační institut. Normy jsou systematicky řazeny podle šestimístního třídícího znaku.

Tabulka č.1: Označení technických norem v České republice

ČSN	Platné technické normy v ČR
ČSN EN	Normy přejaté z evropské soustavy norem
ČSN ISO	Normy přejaté z mezinárodní soustavy norem
ČSN IEC	Normy přejaté z Mezinárodní elektrotechnické komise
ČSN EN ISO	Normy přejaté z evropské soustavy norem, které jsou součástí mezinárodní soustavy norem

V mezinárodním i národním prostředí existují další aktivity sledující podporu jakosti. Jedná se o označování a oceňování jakosti, sloužící k prokázání splněných požadavků na výrobky.

Dalšími aktivitou je akreditace, čili oficiální potvrzení, že subjekt je způsobilý provádět specifické činnosti (např. certifikační orgány certifikace systémů jakosti). Akreditace udílejí národní akreditační orgány. V České republice je to Český institut pro akreditaci.

2.2 Řízení jakosti dle norem ISO 9000

Doporučení norem ISO řady 9000 patří k jednomu z nejvíce rozšířených přístupů zabezpečování jakosti. Na začátek této kapitoly je vhodné říci několik slov o Mezinárodní organizaci pro normalizaci – ISO.

Mezinárodní organizace pro normalizaci

ISO (International Organization for Standardization) je Mezinárodní organizace pro normalizaci. Tato organizace koordinuje normalizační činnosti za účelem usnadnění spolupráce v oblasti vědy a hospodářství. Zabývá vývojem mezinárodních norem ISO a jiných dokumentů, týkajících se všech druhů normalizace kromě elektrotechniky. Jedná se například o technické specifikace (TS), technické zprávy (TZ), veřejně dostupné specifikace (PAS), dohody o technických trendech (TTA), dohody z pracovní konference průmyslu (IWA) a pokyny ISO. Její činnost dále spočívá ve zkoušení a certifikaci pro podporu obchodu kvalitními výrobky a službami.

ISO sdružuje národní normalizační organizace zastupující normalizaci v jednotlivých zemích. Ty mají za povinnost informovat orgány a organizace ve své zemi o nových normalizačních aktivitách a trendech, přijímat jednotné stanovisko za svou zemi k předkládaným dokumentům a samozřejmě finančně podporovat ISO.

Organizace má sídlo v Ženevě. Byla založena v roce 1946 a Česká republika (tehdy ČSSR) byla jejím zakládajícím členem. Představitelem České republiky v ISO je Český normalizační institut (ČSNI).

Normy ISO 9000

Normy ISO řady 9000 byly přijaty v roce 1987 a aktualizují se přibližně v sedmiletých cyklech. Implementace z roku 1994 předpokládala 20 pevně stanovených prvků, pro které musela být zpracována a schválena závazná směrnice. Až v praxi se ukázaly některé nedostatky těchto norem (statický charakter, vhodnost hlavně pro výrobní organizace s opakující se výrobou). Reakcí na tato zjištění byla novelizace norem ISO 9000 v roce

2000. Zásadní změnou v těchto normách je procesní a systémový přístup, aplikovatelný ve všech firmách z různých odvětví a různých velikostí. Normy jsou jasně pochopitelné, lehce aplikovatelné a méně administrativně náročné při zavádění systému jakosti. V normách jsou definovány již jen čtyři prvky [9]:

- odpovědnost vedení
- řízení zdrojů
- řízení procesů (vstup, zpracování výstup)
- měření, analýza a zlepšování.

Jádrem norem ISO 9000 pro systémy kvality jsou čtyři mezinárodní normy. Jednotlivé normy uvádějí doporučení pro systém řízení jakosti a poskytují návody k vypracování efektivního systému řízení jakosti.

Tabulka č. 2: Základní normy ISO řady 9000 [3]

ISO 9000:2005	Systémy managementu kvality – základy, zásady, slovník
ISO 9001	Systémy managementu jakosti – požadavky
ISO 9004	Systémy managementu jakosti – směrnice pro zlepšování výkonnosti
ISO 10000	zejména: ISO 190011 – Směrnice pro auditování systému managementu jakosti ISO 10 012 – oblast metrologie

Tyto normy jsou založeny na zásadách, které se dají uplatnit v jakýchkoliv oborech výroby a služeb. Jedná se o tyto zásady[3]:

1. *Orientace na zákazníka* (kvalita pro zákazníka - QFC, úplné uspokojení kvalitou - TQC, zákazník v ohnisku zájmu – CF) – podstatou této zásady je poznat potřeby

zákazníků, a to jak současné tak budoucí a plnit jejich očekávání pomocí výrobků a služeb, či dokonce toto očekávání překonávat

2. *Vedení* – nárok na vedoucí pracovníky, aby určili budoucí vývoj jimi řízené organizace a zajistili participaci všech pracovníků na dosažení těchto vytýčených cílů
3. *Zapojení pracovníků* – pracovníci na všech úrovních jsou důležitými články organizace ovlivňující jakost produktů nebo služeb
4. *Procesní přístup* – aplikovat rozhodující činnosti organizace pomocí procesů. To umožňuje efektivněji zabezpečit jejich realizace a dosáhnout tak požadovaného výsledku
5. *Systémový přístup k managementu* – strukturovat a řídit procesy na bázi systémového přístupu napomáhá zvyšovat jejich účinnost
6. *Neustálé zlepšování* – v celkové výkonnosti organizace se projeví neustálé zlepšování veškerých činností organizace
7. *Rozhodování na základě faktů* – jakékoliv rozhodovací a zlepšovací aktivity by měly být založeny na analýzách, podložených kvalitními údaji a informacemi
8. *Vzájemně výhodné dodavatelské vztahy* – snaha o dosažení vzájemné prospěšnosti mezi organizací a jejími dodavateli a usilovat o partnerství.

Důvody zavádění ISO 9001 [1]

Existuje mnoho důvodů, proč organizace zavádějí systémy řízení dle doporučení norem ISO 9001. Mezi takové patří například:

- potřeba vyhovět zákazníkům, kteří systémy řízení ISO 9000 požadují,
- možnost lepšího uplatnění na trzích Evropské unie a na mezinárodních trzích
- zvýšení konkurenční výhody na domácích i světových trzích
- zdokonalení vlastního systému kvality
- snaha o zlepšení výkonnosti dodavatelů.

K rostoucímu zájmu o systém kvality ISO 9000 přispívá jak stále širší uznávání těchto norem, tak jejich celosvětová dostupnost v mnoha jazycích, která umožňuje snadnější komunikaci mezi nadnárodními zákazníky a dodavateli.

Výhody, které zavedení systému nabízí, nejsou zanedbatelné. Dodržování doporučení uvedených v normách ISO nabízí mimo jiné:

- možnost lepšího pochopení všech přístupů ke kvalitě v celé organizaci,
- zajištění trvalého uplatňování systému kvality,
- zlepšování dokumentace,
- posilování důvěry a vztahů mezi organizací, zákazníkem a dodavatelem,
- zajištění úspor nákladů a zlepšování ziskovosti,
- vytvoření rámce pro činnosti zlepšování v systému managementu kvality (např. environmentální management)
- a jiné.

Zavedení systému kvality dle ISO 9001 může mít tyto přednosti samozřejmě jen při kvalitním plánování, tvrdé práci, angažovanosti všech složek podniku a neustálém zlepšování.

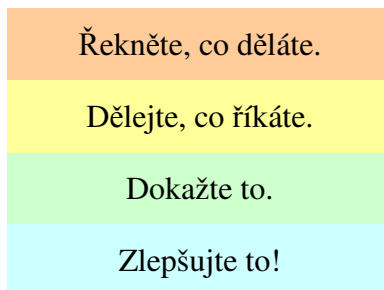
Certifikace ISO 9001

Akreditovaná certifikace ISO 9001 slouží jako potvrzení dodržování požadavků této normy. Tyto certifikace udílejí tzv. certifikační orgány, které poskytují audit společnostem, které chtějí této certifikaci docílit. Certifikace v současné době již nepředstavuje pouze konkurenční výhodu, ale stále častěji se stává požadavkem při uzavírání obchodních smluv. Dále certifikovaná společnost získává výhodu pravidelného nezájatého posouzení, jehož výsledky poukazují na rizika a slabá místa. [6]

Jelikož proces přípravy na certifikaci ISO 9001 se odvíjí od praxe každé organizace v zabezpečování a řízení jakosti, neexistuje žádný jednotný postup, který by organizace při cestě za certifikací musely dodržet. Tři základní požadavky normy ISO 9001 říkají [1]:

- dokumentujte své procesy, které mají vliv na kvalitu,
- udržujte záznamy a údaje, které popisují kvalitu výrobku nebo služby,
- zajistěte, aby vaše procesy produkovaly stálou kvalitu.

Postup k certifikaci by se mohl popsat pomocí čtyř po sobě jdoucích hesel:



K lepšímu pochopení a znázornění pořadí činností, do kterých je organizace připravující se na certifikaci zapojena slouží vývojový diagram procesu zavádění ISO 9001, uvedený na další stránce.

Norma ISO 9000 má následující nároky na zaváděný systém jakosti [7]:

- dokumentovatelnost,
- prokazatelnost,
- účinnost,
- udržovanost,
- přehlednost
- pravdivost.

Velice záleží na konstrukci dokumentace systému jakosti, a proto je vhodné vyhledat dobrou poradenskou firmu, která má zkušenosti z implementací systémů jakosti a jejich certifikací. Organizace by měla k zavádění systému jakosti přistupovat velmi uvážlivě, a to nejen s vynikající znalostí norem ISO 9000, ale i s pevným odhodláním aktivně na implementaci tohoto systému pracovat.

2.3 Environmentální management (EMS)

Devadesátá léta 20. století byla obdobím nejen masivního zavádění systémů řízení jakosti do organizací. Díky rostoucímu zájmu o zlepšování kvality a ochranu lidského zdraví se organizace začaly zajímat o potenciální enviromentální dopady svých činností. Enviromentální profil začal mít rostoucí význam nejen na zainteresované strany ve vnějším prostředí podniku, ale i na jeho vnitřní složky. Ve druhé polovině devadesátých let tedy byly připraveny postupy pro aplikaci přístupů enviromentálního managementu.

Zavedením systému enviromentálního managementu dává organizace jasně najevo svému okolí svůj kladný vztah k životnímu prostředí. Tato skutečnost ji může získat důvěru u zainteresovaných stran a organizace tak může dosáhnout značné konkurenční výhody. Zavedení systému EMS sebou může přinést další ekonomické přínosy, které je třeba identifikovat, aby je bylo možno ukázat zainteresovaným stranám. Potenciálními přínosy mohou spočívat například v tom, že [7]:

- zákazníci jsou ubezpečeni o angažovanosti podniku ve věci příkladného environmentálního managementu ,
- jsou dodržovány dobré vztahy s veřejností a obcí ,
- jsou plněna kritéria pro investování a zlepšuje se přístup ke kapitálu ,
- zlepšuje se image podniku a roste jeho podíl na trhu ,
- jsou plněna kritéria pro získání certifikace dodavatele ,
- zlepšuje se řízení nákladů ,
- snižuje se počet nehod, za něž podnik nese právní odpovědnost ,
- šetří se vstupními materiály a energií ,
- usnadní se získávání povolení a licencí ,
- podporuje se vývoj a sdílení environmentálně přijatelných řešení šetrných k životnímu prostředí,
- a jiné.

Systém EMS umožňuje propojení environmentálních cílů s podnikovými cíly a tím zajistit zdroje v místech, kde přinášejí nejen největší užitek z ekonomického hlediska, ale i z hlediska životního prostředí.

Organizace, které se v České republice rozhodnou zavádět systém řízení zaměřený na ochranu životního prostředí, mohou postupovat podle přístupů:

- nařízení Rady a Parlamentu ES – EMAS,
- norem ISO řady 14 000.

Většina organizací se zatím rozhodla pro ISO 14 001.

EMAS (Environmental Management Audit Scheme)

Jedná se o dobrovolný systém, jehož cílem je dosažení neustálého zlepšování environmentálního profilu společnosti. Tento systém je vhodný pro všechny společnosti v zemích Evropské unie a v Evropském hospodářském prostoru.

EMAS ale nenahrazuje environmentální legislativu a technické normy Evropského společenství nebo jednotlivých států a nezabývá firmy povinnosti se těmito normami řídit. Účastí v tomto systému se společnost zavazuje zejména k hodnocení a zlepšování vlastního environmentálního profilu a k poskytování důležitých informací veřejnosti.

Poprvé byl EMAS publikován v roce 1993, kdy bylo přijato nařízení Rady (ES) 1836/93, jehož důsledkem byla potřeba formování národního systému ověřování EMS v jednotlivých členských státech. Program EMAS byl nejprve zaměřen na podniky z výrobní sféry. Teprve revize v roce 2001 poskytuje program pro celý ekonomický sektor. Mimo jiné také posiluje kompatibilitu mezi EMAS a ISO 14001, kdy využívá ISO 14001 jako základ zavádění a provozování EMS.

Normy ISO 14000

ISO 14001 je mezinárodní normou systému environmentálního managementu, tedy managementu životního prostředí a je plně kompatibilní s normami 9000 a s normami pro řízení zdraví a bezpečnosti a jsou sestaveny v souladu s koncepcí trvale udržitelného rozvoje.

Jako jejich počátek můžeme uvést rok 1996, kdy byly přijaty první verze těchto norem. V současné době platí podoba těchto norem daná revizí v roce 2004:

Tabulka č. 3: Základní normy ISO řady 14000

ČSN EN ISO 14001:2005	Systém environmentálního managementu – Požadavky s návodem na použití
ČSN EN ISO 14004:2005	Systém environmentálního managementu – Všeobecná směrnice k zásadám, systémům a podpůrným metodám

Kromě těchto klíčových norem existují další, které lze např. využívat při hodnocení environmentálního profilu organizace.

Normy ISO řady 14000 obsahují základní prvky pro rozvoj systému EMS v organizaci. Spočívají v identifikaci a vyhodnocování důležitých environmentálních aspektů a poskytují specifikaci systému, který pomáhá tyto aspekty řídit. Zatímco norma 14 001 je analogická s normou ISO 9001 a provádí se podle ní vlastní certifikace EMS, norma 14004 představuje metodickou pomůcku pro zavádění EMS do praxe.

Systém zavedený podle doporučení norem ISO 14 001 by měl obsáhnout širokou škálu řídicích aktivit a měl by být závazný pro všechny úrovně a funkce organizace. Systém by měl zejména zahrnovat [6]:

- environmentální politiku,
- významné environmentální aspekty a související právní požadavky,
- cíle a cílové hodnoty pro zajišťování neustálého zlepšování a shody s legislativou,
- řídicí činnosti pro kontrolu environmentálních aspektů,
- měření a monitorování environmentálního a systémového výkonu,
- přezkoumání, vyhodnocení a zlepšování systému.

I když se nevedou velmi přesné statistiky, lze odhadnout, že v současnosti je v České republice certifikováno na patnáct set organizací splňujících požadavky normy ISO 14 000 [3]. Dá se předpokládat, že za tímto jevem stojí i požadavek zákona 137/2006 Sb. o veřejných zakázkách, který požaduje při vypisování veřejných zakázek, aby se účastníci subjekty prokazovaly certifikáty potvrzující využívání EMS.

3. Prezentace společnosti Unipress

3.1 Stručný profil společnosti

Společnost Unipress je řízena jejím jednatelem – ředitelem organizace, Ing. Antonínem Svobodou. Vrcholové vedení tvoří jednatel – ředitel organizace a jednatel – představitel vedení pro jakost a environment, kterým je Ing. Jindřich Hrubý. Provozovna organizace je v místě sídla organizace.

Tabulka č. 4: Charakteristika společnosti UNIPRESS, spol. s r.o.

Název společnosti	UNIPRESS spol.s r.o.
Sídlo společnosti	Svobodova 1431, 511 01 Turnov
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Telefon	481 319 411
Fax	481 322 097
Internetová prezentace	www.unipress.cz
E-mail	tiskarna@unipress.cz
IČO	47282789
DIČ	CZ47282789
Bankovní spojení	Komerční banka
Číslo účtu	5703581/0100
Statutární orgán	Jednatel Ing.Antonín Svoboda Jednatel Ing.Jindřich Hrubý
Výše základního jmění	162.000,-Kč
Společníci	Ing.Antonín Svoboda – obchodní podíl 109/162 Ing.Jindřich Hrubý – obchodní podíl 53/162

Předmětem podnikání je:

- koupě zboží za účelem jeho dalšího prodeje a prodej
- polygrafické služby – předmět certifikace
- polygrafická výroba – předmět certifikace

- výroba vlákniny, papíru a lepenky a zboží z těchto materiálů
- vydavatelské a nakladatelské činnosti
- grafické práce a kresličské práce
- silniční motorová doprava nákladní – vnitrostátní
- vázání a konečné zpracování knih

3.2 Historie organizace [12]

Společnost Unipress byla založena dne 23.9.1992 jako společnost s ručením omezeným.

1. 1. 1993 odkupuje tato soukromá firma od státu tiskárnu v Turnově a získává tak do svých rukou podnik s velmi bohatou historií a dlouhou tradicí. Historie této tiskárny se začala psát už v polovině 19. století, kdy byla výroba zaměřena zejména na tiskopisy a plakáty. Postupem času však výroba přešla od litografické výroby, přes pozdější knihtisk až k nynějšímu ofsetovému tisku. Důležitým krokem k rozvoji firmy bylo zahájení výroby barevných pohlednic, za které získala turnovská tiskárna v Paříži zlatou medaili. V roce 1907 dochází k rozdělení jedné tiskárny na dvě. Ve 20. a 30. letech minulého století se tu tisknou knihy pro významného pražského nakladatele Otto a spol., dále pak regionální noviny a časopisy. Po roce 1945 dochází v Turnově opět ke spojení obou tiskáren do jednoho podniku. V roce 1954 je tiskárně udělena Státní cena za mimořádné výsledky a úsilí o kvalitu polygrafické výroby. V roce 1961 je zahájena výstavba nového závodu. V roce 1964 končí tiskárna s tiskem publikací a podnik se orientuje na propagaci československých výrobků v zahraničí. Závod se stává elitní tiskárnou, která zajišťuje tisk pro významné podniky zahraničního obchodu. Díky jejich finančnímu příspěvku dochází v roce 1968 k výjimečné investici a tiskárna kupuje najednou devět rychlolisů Heidelberg a tím posunuje knihtiskovou výrobu na nejvyšší úroveň. Následujících dvacet let se výrobní náplň podniku nemění. Po roce 1989, kdy dochází k zániku podniků zahraničního obchodu, přechází podnik na ofsetovou techniku, která patří mezi hlavní technologie firmy dodnes.

3.3 Současný stav organizace

UNIPRESS, spol. s r. o. patří mezi tiskárny střední velikosti. Bohatá a dlouhodobá tradice tisku kvalitních propagačních materiálů prezentujících výrobky firem v tuzemsku i v

zahraničí je dobrým předpokladem pro další rozvoj podniku a dosažení očekávané kvality. Firma se orientuje zejména na kvalitní ofsetový a digitální tisk. Mezi dalšími produkty firmy najdeme i celou řadu méně tradičních prvků zpracování polygrafických výrobků, které dodávají finálnímu zboží zajímavý vzhled. Jedná se zejména o propagační tiskoviny jako např. katalogy, prospekty, výroční zprávy, letáky, papírové tašky apod.. Tisk je doplňován ražbami, včetně hologramů, slepotisky, výseky, celoplošným i parciálním lakováním, laminací lesklou, matovou i s povrchovými strukturami. Firma nedávno rozšířila sortiment dokončujícího zpracování, tzv. post-press, o lepení různých kapes u desek pro prospekty včetně slepení různých krabiček na nejuniverzálnějším lepicím stroji MOLL, umožňujícím zhotovení lepených vazeb i jednodušších mailingových zásilek s odtrhovou perforací.

Důvodem pořízení tohoto unikátu bylo rozšíření nabídky služeb klientům. Cílem investice tiskárny byl záměr, aby společně s výsekem a lepením nový automat přinesl i další zakázky na tisk. Tato strategie se projevila jako více než úspěšná, počet zakázek v tiskárně se opravdu zvýšil a stroj si dokázal svým způsobem na sebe již vydělat.

Druhou významnou investicí z poslední doby bylo zakoupení stroje Heidelberg CD-74-5+L-C – Speedmaster v srpnu 2006. Jedná se o nejnovější tiskový stroj v České republice. Vzhledem k automatizovaným procesům přípravy a snadno zvládnutelné obsluze je Speedmaster CD 74 velmi flexibilním strojem, který si udržuje stabilní vysokou kvalitu tisku, a to při širokém spektru potiskovaných materiálů, počínaje tenkým papírem přes tuhé kartony až po plastové fólie. Speedmaster CD 74 je velmi vhodný pro průmyslový tisk obalů se stálým vícesměnným provozem, který vyžaduje robustní spolehlivý stroj se stabilní kvalitou tisku při nejvyšších tiskových rychlostech.

Firma si během své patnáctileté historie vybudovala solidní postavení na trhu polygrafických výrobků, zejména díky investicím do výroby a flexibilnímu přístupu ke změnám na polygrafickém trhu a potřebám zákazníků. Dlouhodobou filosofií firmy je spokojenost zákazníka. Tu si chce společnost udržet zejména díky vysoké kvalitě svých produktů, spolehlivosti dodávek a příznivých cenách pro zákazníky.

3.4 Firemní produkty

Firemní desky

V období posledních 10 let byla v podniku vyráběna široká škála různých firemních desek, lišících se nejen různými materiály a použitím technologií od tisku k ražbě fóliemi, lakováním, laminováním, slepotiskem, ale především k rozličnému konečnému zpracování umožňujícímu vkládat diskety a CD.

Obálky, sáčky

Výrobu obálek a sáčků atypických formátů, potištěných celoplošně, umožňuje využívání univerzálního lepicího stroje MOLL. Na uzavírací klopky je aplikována oboustranně lepicí páska.

Kalendáře

- nástěnné, stolní, kapesní

použité technologie

- ofsetový tisk, ražby fólií, výseky, laminace, parciální lak tiskový a UV, spirálování, lištování

Obálky na CD

Instalace univerzálního lepicího stroje MOLL rozšířila sortiment firmy o masovou výrobu obalů na CD. Kromě klasických jednoduchých obálek pro jedno CD jsou zhotovovány dvojité obálky, obálky s brožurami všitými anebo vkládanými do kapes, nebo obálky s vlepovanými plastovými úchyty pro otvor na středu CD.

Obaly

Kromě obalů na CD a luxusních papírových tašek se Unipress zabývá i výrobou kartonových krabic a krabiček v nižších nákladech, anebo provádí pro podniky specializované na výrobu obalů ražby fóliemi, parciální laky a slepotisky, případně ofsetový tisk, a to i ve velkých množstevních objemech.

Papírové tašky

Významnou část exportní produkce podniku tvoří luxusní papírové tašky pro nejvýznamnější výrobce francouzské kosmetiky. Značka Christian Dior, Givenchy, Lolita Lempicka, Lalique, Escada, Castelbajac, Jean Paul Gaultier jsou důkazem schopnosti podniku uspokojovat kvalitou práce náročné zákazníky. Při této výrobě se opět uplatní

široká škála technologií, kterými Unipress disponuje. Kromě potisku ofsetem až šesti barvami se jedná o ražby fóliemi, laminace, celoplošné i parciální lakování slepotisky, bigování, výsek.

Poutače

Oblíbená a často využívaná forma reklamních materiálů. Poutače vyráběné v Unipressu jsou tištěné na papíru nebo kartonu, kaširované lepenkou anebo vyplněné polystyrénovou deskou, vybavené opěrnými stojánky, kapsami na prospekty a podobně. Tiskárna zda nabízí opět uplatnění pro všechny technologie, kterými disponuje. Od tisku k ražbám fóliemi, laminací, parciálnímu lakování, výseku, bigování, vrtání.

Publikace

Přestože tiskárna nedisponuje vlastním vybavením pro zhotovování tuhé vazby (pouze pro vazbu měkkou), je pro své kvalitní vybavení v oblasti ofsetového tisku oslovována zákazníky s požadavky na výrobu publikací. Vazby jsou zhotovovány kooperačně ve vybraných knihvazárnách zaručujících kvalitní zpracování. Naproti tomu je podnik dodavatelem tiskáren specializujících se na tisk publikační výroby. Díky svému technologickému vybavení zajišťuje pro tyto firmy výrobu potahů, přebalů a obálek pro knihy a brožury, u kterých požadují nakladatelé ražby fóliemi, slepotisky a parciální laky.

Pohlednice, přání

Jedná se o již tradiční sortiment, který je předurčen technologicky, vybavením. Kromě ofsetového tisku jsou využívány opět laminace, lakování, ražba fóliemi, slepotisky, výsek.

Reklamní tiskoviny

Jsou tradičním výrobním sortimentem tiskárny již několik desetiletí. Závod byl v minulosti specializován na tisk propagačních materiálů pro podniky zahraničního obchodu. Letáky, plakáty, prospekty a katalogy zůstávají podstatnou položkou sortimentu struktury i současné produkce.

Šanony

Firemní šanony s vkládanými brožurami, katalogovými listy a dělicími listy s registrovanými výseky jsou oblíbenou formou firemní prezentace pro jejich snadnou aktualizaci především při změnách a rozšiřování sortimentu zboží.

Výroční zprávy

Unipress je tradičním výrobcem výročních zpráv. Firma se přizpůsobuje náročným požadavkům klientů v použití různých typů materiálů, různých technologií, především v oblastech povrchových úprav a knihařského zpracování. Zpracovávali jsme výroční zprávy pro tyto společnosti : ČSOB,a.s., ČS,a.s.,Metrostav, s.s.,Eurotel Praha, s.r.o. Jablonex, a.s.,ČSA,a.s., Škoda,a.s., Burzu cenných papírů Praha,a.s., Chemapol,a.s. a řadu dalších.

4. Popis systému řízení jakosti ve společnosti Unipress

Popsat podrobně systém řízení jakosti ve firmě Unipress by si vyžádalo minimálně rozsah několika diplomových prací. Z tohoto důvodu jsem vybral 4 oblasti, které z hlediska popsání a pochopení systému řízení jakosti a environmentu v této společnosti považuji za nejdůležitější.

4.1 Integrovaný systém řízení jakosti a environmentu [10]

Společnost Unipress uplatňuje tzv. Integrovaný systém řízení, zahrnuje jak řízení jakosti, tak životního prostředí - environmentu. Ten je uspořádán dle normy ČSN EN ISO 9001:2001 a normy ČSN EN ISO 14001:2005. Integrovaný systém jakosti a environmentu se vztahuje na hlavní předmět podnikání, to znamená polygrafické služby a výroba, vázání a konečné zpracování knih a zahrnuje a popisuje všechny prvky normy ČSN EN ISO 9001:2001, a způsob naplnění jednotlivých prvků normy ČSN EN ISO 14001:2005 popsaných v kapitole 4. Certifikace se vztahuje na provozovnu Turnov, Svobodova 1431

Integrovaný systém řízení je koncipován tak, aby bylo možné efektivně plnit požadavky zákazníků, a aby IS byl neustále zlepšován. Z tohoto důvodu byly vedením organizace nejen identifikovány procesy potřebné pro IS, ale byly též v organizaci aplikovány.

Vedení organizace přistupuje k řešení zabezpečení fungování integrovaného systému managementu jakosti a životního prostředí z hlediska procesního přístupu. Je si vědomo, že zajistit spokojenost zákazníka tj. splnit jeho požadavky a očekávání včetně uplatnění všech legislativních požadavků na produkt, je syntézou všech činností vstupujících do procesů. Z tohoto důvodu se všem činnostem, procesům, postupům a instrukcím věnuje příslušná pozornost a provádí se neustálé měření a monitorování jak produktů samotných, tak i vlastních procesů. Základními charakteristikami EMS v organizaci jsou integrace environmentálních aspektů do integrovaného systému řízení a závazek k neustálému zlepšování a prevenci znečišťování. Přístup neustálého zlepšování je vyjádřen strukturou normy zpracovanou podle zásad Demingova cyklu Plánuj, Proveď, Prověř, Pokračuj.

Organizace má zpracovány a dokumentovány rozsahy pravomocí, odpovědností a pracovních povinností pro všechny kategorie funkcí, které mají vliv na jakost produktu. Rozsah odpovědností a pravomocí a kvalifikační kritéria jsou uvedena v příloze Organizačního řádu uvedeného v související dokumentaci. V této příloze jsou uvedeny

popisy pracovních funkcí, které mají vliv na jakost produktu a na životní prostředí a organizační schéma. Pracovní povinnosti jsou dokumentovány v řádu „Pracovní řád“ (SD) v popisech pracovních funkcí, které jsou přílohou Organizačního řádu a v Pracovních smlouvách. Na pravidelných školeních jsou pracovníci organizace seznamováni s fungováním IS, s aktualizací příslušných dokumentů, směrnic či postupů. Na těchto školeních jsou i seznamováni s rozsahem jim příslušných pravomocí a odpovědností.

4.2 Představitel managementu pro jakost a pro životní prostředí

Organizace má jmenovaného představitele vedení pro jakost a představitele vedení pro environment v jedné osobě - pan Ing. Jindřicha Hrubého, který je současně členem vrcholového vedení organizace.

Představitel vedení pro jakost (PVJ) je odpovědný zejména za:

- plánování a organizování interních auditů jakosti
- plánování a organizování přezkoumávání SMJ vedením
- fungování systému řízení dokumentace
- sledování a vyhodnocování námitek, stížností a reklamací
- kontrolu realizace opatření k nápravě a preventivních opatření
- kontrolu vypořádání neshod
- vzdělávání pracovníků organizace z oblasti SMJ
- sdělování politiky jakosti a cílů jakosti ve organizace
- zpracování podkladů pro přezkoumávání SMJ z činností, ze které nese odpovědnost
- zajištění vytváření, uplatňování a udržování procesů potřebných pro SMJ
- předkládání zpráv vrcholovému vedení o dosažené výkonnosti SMJ a jeho zlepšování
- propagaci a upevňování povědomí pracovníků o důležitosti plnění oprávněných požadavků zákazníka.

Představitel vedení pro životní prostředí (PVE) odpovídá za:

- stanovení, zavedení a plnění požadavků na EMS ve shodě s normou ČSN EN ISO 14 001
- předkládání zpráv k přezkoumání systému environmentálního managementu pro vrcholové vedení a jako základ pro přezkoumávání
- přijímá nezbytná nápravná a preventivní opatření k odstranění zjištěných neshod

- zajištění a podporu interních a certifikačních auditů EMS
- zajištění interní dokumentace EMS.
- plánování a organizaci školení EMS,
- účelné a efektivní hodnocení úkolů (cílů) z environmentální politiky,

4.3 Dokumentace

Společnost Unipress má dokumentován IS ve shodě s požadavky normy ČSN EN ISO 9001:2001 a ČSN EN ISO 14001:2005. Organizace vede dokumentaci a záznamy jak v papírové, tak i v elektronické formě. V případě, že je dokumentace vedena v této formě, pak aktuální znění dokumentů je uloženo na nosiči u PVJ. Organizace má zajištěno, že dokumenty vedené v elektronické formě může řízeným způsobem revidovat pouze PVJ(PVE). Dokumentace v organizaci se dělí následujícím způsobem:

Úroveň A

Integrovaná Příručka jakosti a environmentu - základní organizační a řídicí dokument IS

- Politika jakosti a Politika environmentu
- Cíle a Programy
- Příkazy jednatelů
- Řády – Pracovní a Organizační

Úroveň B

Směrnice organizační a řídicí směrnice (platné pro organizační úseky či skupiny zaměstnanců) popisující postupy pro jednotlivé prvky

Úroveň C

Organizační a řídicí instrukce a pracovní a technologické postupy (platné pro jednotlivé pracovníky). Na podkladě těchto dokumentů byly zpracovány dokumenty IS. Řády pro konkrétní místa nebo pracovníky, popisující konkrétní postupy bezprostředně ovlivňující jakost. Do této úrovně jsou dále zařazeny související dokumenty jako havarijní plány, dokumentace PO, bezpečnostní listy, atd.

4.4 Proces řízení

Vysvětlivky: J-jednatel-PVJ/PVE

R-jednatel –ředitel

VV-Vedoucí výroby

VOO-Vedoucí obchodního oddělení

T – technolog

Z – zásobovač

E - expedient

Podprocesy

Dokumentace a záznamy-J,R

Vstup : Externí dokumentace, legislativa, normy, strategie organizace –J,R

Výstup: Úspěšné absolvování auditů, udržování a zlepšování SMJ – J

Kritéria měření: Snižování neshod z IA – J

Plánování cílů jakosti a životního prostředí –J,R

Vstup: Podklady pro přezkoumání managementu, interní audity -J

Výstup: Cíle jakosti a životního prostředí –J,R

Kritéria měření. Žádný cíl nebude nesplněn z důsledku vlastní viny –J,R

Organizace společnosti a komunikace –J, R

Vstup: Organizační schéma, infrastruktura, kvalifikační požadavky – J,R

Výstup: Pružná organizace, flexibilita zaměstnanců, rychlá informovanost –J,R

Kriteria měření: Zaměstnanci, jichž se informace týká s ní budou seznámeni do 48 hodin – J,R

Vedení zaměstnanců –J,R

Vstup: Hodnocení zaměstnanců, finanční hodnocení – Vedoucí pracovníci,
vzdělávání a výcvik zaměstnanců - J

Výstup: Spokojenost zákazníka - VOO

efektivita rozmístění zaměstnanců – J,R

Kriteria měření: Zaměstnanci nebudou mít 2 roky po sobě hodnocení horší než 3 – J

Trvalé zlepšování -J

Vstup: Stížnosti z EMS – J

Neshody z výroby - VV

Reklamace –VOO

Analýza měření spokojenosti zákazníka, výsledky auditů, Vstupy pro přezkoumání managementu – J

Výstup: Spokojenost zákazníka – J

Kriteria měření: Analýza hodnocení zákazníkem nebude přesahovat hranici 2-J

Zajištění školení BOZP a PO - J

Vstup: Školení – J

Výstup: Prevence rizik – Příslušní vedoucí

Kriteria měření: Nebude zaznamenán žádný úraz s trvalými následky – J

Záznamy

- pracovní smlouvy
- dotazník – spokojenost zákazníka
- databáze dodavatelů
- program auditů, záznamy z auditů
- hodnocení zaměstnanců
- kniha reklamací
- záznam o školení
- kniha komunikace
- kniha neshod z ŽP
- kniha neshod z výroby
- evidence odpadů
- evidence NCHLP
- evidence zdrojů znečištění ovzduší
- evidence spotřeby PHM

Analýza

- analýza hodnocení dodavatelů
- analýza hodnocení zaměstnanců
- analýza spokojenosti zákazníka
- analýza reklamací

5. Změny realizované ve společnosti Unipress v souvislosti se zavedením systému řízení jakosti [10]

Díky zavedení systému řízení jakosti prošla, stejně jako jiné firmy, společnost Unipress rozsáhlými změnami souvisejících zejména se zvýšením administrativy a sledovaných úkonů. Rovněž se zvýšil a rozšířil rozsah zodpovědnosti vrcholového vedení, zejména pak představitele vedení pro jakost. Na následujících stránkách najdeme popis některých oblastí, které se staly centrem pozornosti po zavedení certifikace. Rovněž zde najdeme popsány některé dokumenty či procesy, které jsou nedílnou součástí Systému řízení jakosti. Pro lepší přehlednost jsou rozděleny do několika tématických kapitol.

5.1 Politika jakosti a environmentu

Vrcholové vedení organizace vytyčilo politiku jakosti a politiku environmentu, která je záměrem a vizí organizace. Politika jakosti a environmentu je zveřejněna v prostorách organizace. Zaměstnanci jsou s touto politikou seznamováni prokazatelnou formou – záznam o provedení školení.

Aktuálnost a vhodnost politiky jakosti a politiky environmentu je přezkoumávána v rámci přezkoumávání SMJ a EMS (IS) vedením. Dokladem o této činnosti je záznam z přezkoumání SMJ / EMS , který zpracovává představitel vedení pro jakost, pro environment. Vedení společnosti formuluje dlouhodobou politiku jakosti a politiku environmentu, ve které se organizace zavazuje k plnění uvedených environmentálních závazků a závazků jakosti, které organizace konkretizuje do časově a věcně měřitelných cílů. Vedení při formulování politik vychází z celkových záměrů organizace k naplňování všech předpisů v oblasti ochrany životního prostředí, které se na organizaci vztahují nebo se je organizace zavázala plnit. Tato politika je v rámci procesu přezkoumání vedením organizace podrobována revizím z hlediska její aktuálnosti zejména z pohledu:

změn právních požadavků; měnících se očekávání a požadavků zainteresovaných stran;
změn produktů nebo procesů; vědeckého a technického pokroku; zkušeností získaných z mimořádných událostí.

Politika jakosti a politika environmentu by měla zejména zajistit, aby :

odpovídala záměrům organizace, povaze, rozsahu a environmentálním dopadům činností, výrobků a služeb organizace, zahrnovala osobní angažovanost a aktivitu při plnění požadavků a neustálé zlepšování efektivnosti systému managementu jakosti, obsahovala závazek k neustálému zlepšování a prevenci znečišťování životního prostředí, obsahovala požadavek plnit požadavky platných zákonů a nařízení na ochranu životního prostředí a jiné požadavky, kterým organizace podléhá, poskytovala rámec pro stanovování cílů jakosti a environmentálních cílů a cílových hodnot, byla dokumentována, realizována a udržována a pochopena v organizaci a sdělována všem zaměstnancům, byla přezkoumávána z hlediska kontinuity vhodnosti a byla dostupná veřejnosti.

5.2 Dokumenty a procesy

Integrovaná příručka jakosti a environmentu

Je základním dokumentem integrovaného systému managementu jakosti a environmentu, který je nadřazený všem ostatním dokumentům vztahujícím se k tomuto systému. Zpravidla stanovuje rámcové požadavky s odvolávkami na další dokumenty vedené v nižších úrovních systému řízení dokumentace. Integrovaná příručka obsahuje oblast použití integrovaného systému včetně podrobností o kterémkoliv vyloučení a jejich zdůvodnění a popis vzájemného působení mezi procesy integrovaného systému.

Řízení dokumentů

Organizace má dokumentovány postupy pro řízení jak interní tak i externí dokumentace viz postup SM Řízení dokumentů a v Archivačním, spisovém a skartačním řádu. Tento dokument obsahuje pravidla platná pro schvalování vydání/nákupu dokumentu, přezkoumání jeho aktuálnosti, vhodnosti, účelnosti a správnosti, provedení identifikace, zajištění distribuce v potřebném rozsahu, stažení zastaralých výtisků, archivaci a skartaci. Všechny dokumenty systému jsou uvedeny v Seznamu dokumentace IS u PVE/PVJ.

Řízení záznamů

Záznamy o jakosti nebo životním prostředí jsou dokumenty, které poskytují objektivní důkazy o účinné funkci integrovaného systému managementu jakosti a životního prostředí

a prokazují shodu produktu, procesu nebo činnosti s předepsanými požadavky a poskytují důkaz o provedených činnostech.

Pravidla platná pro řízení záznamů jsou uvedena v dokumentu ze související dokumentace SM Řízení záznamů a v Archivačním, spisovém a skartačním řádu.

Záznamy integrovaného systému musí být ukládány a udržovány tak, aby byly snadno dostupné, chráněny proti poškození, znehodnocení nebo ztrátě.

Právní a jiné požadavky

Organizace ve spolupráci s externí firmou MIR AIS a osobou odborně způsobilou (OOZ, poradce environmentu), který je najat externě, sleduje environmentální právní předpisy, další právní předpisy vztahující se k organizaci a jiné environmentální požadavky, které se na ni vztahují a jsou na ni přímo uplatnitelné. Pravidelně informuje PVJ/PVE o nových předpisech a požadavcích vztahujících se na organizaci. PVE ve spolupráci s externím poradcem tyto povinnosti zaznamenává a zapracovává do dokumentace systému. Za aktualizaci směrnic a postupů odpovídá PVE společnosti. Postup u dalších právních předpisů vztahujících se k organizaci je ve směrnici SM Řízení dokumentů a v SM Plánování EMS. Naplňování právních a jiných požadavků je popsáno v SM Ochrana životního prostředí.

Interní audit

Pravidelné interní audity jsou ve společnosti prováděny z toho důvodu, aby se ověřilo, že integrovaný systém vyhovuje požadavkům systémových norem a je efektivně uplatněn a udržován. Plánování, organizování a provádění IA zajišťuje PVJ/PVE tak, aby byl IA proveden na všech pracovištích a podle požadavků všech relevantních prvků obou systémových norem minimálně 1x ročně. Četnost interních auditů se stanoví s ohledem na důležitost procesu a významnosti environmentálních aspektů a jejich dopadů na ŽP a v neposlední řadě a ohledem na výsledky předchozích auditů plnění cílů a programů. Při provádění interních auditů se postupuje podle směrnice Interní audit.

5.3 Monitorování a měření

Monitorování a měření procesů se v organizace provádí systematicky, aby bylo možné ověřit, zda činnosti týkající se integrovaného SMJ a EMS a dosažené výsledky jsou v souladu se specifikovanými požadavky (politikou a cíli). Výsledky měření a monitorování procesů jsou zásadním podkladem pro neustálé zlepšování integrovaného SMJ a EMS. Jedním z nástrojů pro měření a monitorování procesů jsou interní audity. K měření procesů lze využít také metody sebehodnocení. Vedení organizace spolu s příslušnými odpovědnými pracovníky stanovilo základní ukazatele pro měření procesů např.:

- podíl neshodných produktů
- průběžný čas procesu
- dostupnost produktu pro zákazníka
- náklady na proces
- počet změn v procesu za časovou jednotku (rok).

Z měření a monitorování procesů jsou prováděny záznamy odpovědnými pracovníky dle mapy procesů uvedené v příloze této práce, které jsou podkladem pro provádění analýz a následného přijímání opatření ke zlepšování.

Organizace pravidelně monitoruje a měří své klíčové environmentální ukazatele vycházející z platné legislativy, z environmentální politiky, resp. cílů a cílových hodnot, a případně ze sledování spotřeb přírodních zdrojů. Výsledky monitorování se zapisují a evidují dle Tabulky monitorování a měření. PVE odpovídá za provedení nebo zajištění provedení měření daného ukazatele a za evidenci naměřených (vysledovaných) výsledků. Tyto ukazatele zapisuje formou seznamu. Tabulka monitorování a měření, její vzor je uveden v příloze P 03 této práce, je zpracována a vyplněna jako samostatný dokument PVE. Výsledky měření zapisují odpovědní pracovníci dle předpisu v této tabulce. PVE odpovídá také za prověření shody naměřených (zjištěných) ukazatelů s povolenými hodnotami (limity), v případě zjištění neshodného stavu neprodleně provede záznam o neshodě a upozorní jednatele-PVJ/PVE organizace. Výsledky monitorování a měření

slouží jako jeden z podkladů pro zprávu z přezkoumání EMS vedením či pro environmentální zprávu organizace.

Monitorování a měření produktu

Organizace provádí plánovitě a systematické měření a monitorování produktu s cílem zajistit shodu se specifikovanými požadavky a k získání podkladů pro zlepšování ve prospěch zákazníka. Jednatel-ředitel organizace má odpovědnost za zajištění potřebných zdrojů pro zajištění těchto činností. Jsou prováděny kontroly vstupní, kontroly v průběhu procesu tzv. mezioperační kontroly, monitorování prostředí, kontrola hotového produktu před předáním zákazníkovi.

Jednotlivé druhy kontrol, rozsah, četnost, požadavky na kvalifikaci pracovníků a provádění záznamů včetně odpovědností je součástí příslušných postupů pro příslušný produkt.

Výsledky kontrolních činností jsou zaznamenávány pověřeným pracovníkem. Zjištěné neshody jsou zaznamenány a oznámeny představiteli vedení pro jakost, který je odpovědný za řízení procesu řešení neshod.

Výsledky a poznatky z měření a monitorování produktu jsou minimálně při přezkoumávání integrovaného systému jakosti a životního prostředí vedením analyzovány a jsou přijata příslušná opatření k nápravě či zlepšování.

Monitorování a měření produktu je podrobně popsáno ve směrnici Řízení výroby a poskytování služeb.

Monitorování a měření environmentálních ukazatelů

Organizace pravidelně monitoruje a měří své klíčové environmentální ukazatele vycházející z platné legislativy, z environmentální politiky, environmentálních aspektů, cílů a cílových hodnot, a případně ze sledování spotřeb přírodních zdrojů. Výsledky monitorování se zapisují a evidují dle Tabulky monitorování a měření environmentálních ukazatelů.

PVE odpovídá za provedení nebo zajištění provedení měření daného ukazatele a za evidenci naměřených (vysledovaných) výsledků. Tabulka je zpracována a vyplněna jako

samostatný dokument PVE. Výsledky měření zapisují odpovědní pracovníci dle předpisu do této tabulky.

Měření, analýza, zlepšování

Kontrola, zkoušení, měření a následná analýza je neoddělitelnou součástí postupů organizace. Výsledky jsou podkladem pro vyhotovení následné analýzy, jejíž závěry se využívají pro plánování kontrolních operací a statistických metod, s cílem zabezpečení shody a neustálého zlepšování činností souvisejících s produktem nebo procesem, případně s jejich vlivem na životní prostředí. Vedení organizace plánuje a uplatňuje procesy monitorování, měření, analýzy a zlepšování aby:

- byla zajištěna shoda produktu s požadavky
- aby zavedený, dokumentovaný, uplatňovaný integrovaný SMJ a EMS byl efektivní a ve shodě s ČSN EN ISO 9001:2001 a s ČSN EN ISO 14001:2005
- byly zdroje pro neustálé zlepšování efektivnosti integrovaného SMJ a EMS.

5.4 Korektury

Zlepšování

Vrcholové vedení organizace neustále vytváří podmínky a v dílčích krocích průběžně zlepšuje integrovaný SMJ a EMS. Jako zdroje pro zlepšování je využíváno hodnocení politiky a cílů, výsledky interních auditů i případných externích auditů, analýzy údajů z různých oborů, přijatých nápravných a preventivních opatření, výsledky monitorování a měření procesů a produktů a spokojenosti zákazníků. Uvedené zdroje využívá též management při přezkoumávání a k aktualizaci politiky a cílů, případně ke stanovení nápravných opatření nebo opatření která vedou k neustálému zlepšování. V organizaci v rámci zlepšování je uplatňována metoda PDCA (plánuj, dělej, kontroluj, jednej).

Opatření k nápravě

Jedná se o činnosti zaměřené na odstranění příčiny vzniklé neshody jak v oblasti jakosti, tak v oblasti životního prostředí s cílem zabránit jejímu opakování a odstranění jejich příčin. Provádění opatření k nápravě je založeno na principu:

- plánování - přidělení odpovědností k řešení neshody,
- analýza příčin a stanovení opatření k nápravě
- realizace opatření k nápravě
- kontrola realizace a účinnosti provedených opatření.

Pro stanovení opatření k nápravě jsou pověřeni odpovědní pracovníci jednatelem-PVJ/PVE. Každý zaměstnanec může podat návrh na opatření k nápravě. Opatření, která jsou přijata a schválena po přezkoumání jednatelem-PVJ/PVE organizace jsou realizována odpovědnými pracovníky. Realizace opatření k nápravě je kontrolována PVJ/PVE nebo provedením mimořádného interního auditu. Výsledky opatření k nápravě se pravidelně projednávají na poradě vedení, jsou jedním ze zdrojů pro přezkoumání integrovaného SMJ a EMS. Z provedených opatření jsou zpracovány záznamy odpovědnými pracovníky na formuláři ONP, který předávají jednatelem-PVJ/PVE. Jednatel-PVJ/PVE na poradách vedení provádí analýzu přijatých opatření k nápravě a vyhodnocuje efektivnost realizovaných opatření.

Podrobný postup je uveden ve směrnici SM 10 Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování.

Preventivní opatření

Jedná se o činnosti zaměřené na určení opatření k odstranění příčiny potencionální neshody jak v oblasti jakosti, tak v oblasti životního prostředí s cílem zabránit jejímu výskytu. Provádění preventivního opatření je založeno na principu:

- analýza potencionálních neshod a příčin,
- určení a uplatnění potřebných opatření,
- kontrola realizace a účinnosti provedených opatření.

Pro stanovení preventivního opatření jsou pověřeni pracovníci jednatelem-PVJ/PVE organizace, ale každý zaměstnanec může předložit PVJ/PVE návrh na preventivní opatření. Výsledky preventivních opatření pravidelně projednává na poradě vedení, jsou jedním ze zdrojů pro přezkoumání integrovaného SMJ a EMS.

Informace pro stanovení preventivních opatření jsou získávány na seminářích, ze zkušeností jiných organizací, na základě vlastního vzdělávání - studiem odborné literatury v oboru, spoluprací a účastí v profesních asociacích apod. Vždy je třeba, aby byla hodnocena objektivita získaných informací.

Podrobný postup je uveden ve směrnici SM 10 Opatření k nápravě, prevenci a zlepšování.

5.5 Odpovědnost vedení a zákazník

Osobní angažovanost a aktivita managementu

Vedení organizace je tvořeno jednatelem-ředitelem a jednatelem – PVJ/PVE. Vedení organizace je odpovědné ze trvalé rozvíjení a uplatňování IS a jeho neustálé zlepšování. Dokladem jsou dokumentované pravomoci a odpovědnosti pro jednotlivé kategorie funkcí v organizaci. Základní odpovědností vrcholového vedení je trvalý rozvoj organizace na základě cílevědomého a efektivního zjišťování a naplňování požadavků zákazníka. Tento cíl musí být naplňován harmonickým rozvojem organizace, který je podporován ekonomickou prosperitou a zajištěním kvality všech výstupů s politikou a filozofií organizace.

Zaměření na zákazníka

Vedení organizace si uvědomuje, že stanovený podnikatelský záměr může splnit uplatňováním efektivního IS zaměřeného na zákazníka. Proto je každému zákazníkovi věnována maximální pozornost s cílem splnit v největší možné míře jeho oprávněné požadavky a to i ty, které lze předpokládat. Vedení provádí sběr a vyhodnocování informací o spokojenosti zákazníků s produkty realizovanými organizací, formou jednotlivých dotazníků hodnocení spokojenosti zákazníka, které jsou systematicky předávány zákazníkům, za účelem získávání dostatečné zpětné vazby. Předání dotazníků se provádí písemně nebo při osobním setkání. Za předávání dotazníků zákazníkům odpovídá obchodní oddělení-vedoucí OO, který zároveň vyplněné dotazníky od zákazníků vyhodnocuje, zpracovává z nich analýzu a předává vedení – jednatele-PVJ/PVE, na základě které vedení situaci hodnotí, případně stanovuje nápravná či preventivní opatření.

Případné nedostatky z hodnocení zákazníkem se snaží vedení co nejdříve odstranit. Vyplněné dotazníky, analýzy z nich a případná opatření k nápravě či prevenci uchovává v písemné formě PVJ.

Spokojenost zákazníka

Organizace provádí vyhodnocení spokojenosti zákazníka na základě získaných informací

z: - dotazníku, který předává jednatel zákazníkovi a vyplňuje zákazník

- neformálních jednáních se zákazníky
- uplatněných námitek či reklamací
- jiných zdrojů (obecné povědomí o organizaci).

Odpovědnost za provedení analýzy spokojenosti má PVJ organizace. Analýza je předmětem jednání v rámci přezkoumávání integrovaného systému vedením.

Všichni pracovníci organizace jsou povinni se aktivně zapojit do sběru informací o spokojenosti zákazníků s činností organizace. Každý pracovník je povinen neprodleně informovat jednatele-PVJ/PVE organizace o jakýchkoliv negativních signálech od zákazníků nebo jiných stran na činnost organizace. Jednatel-PVE/PVJ tyto informace analyzuje a v závislosti na objektivitě těchto informací přijímá nezbytná opatření k nápravě.

5.6 Environment

Environmentální aspekty

EA vznikají zpravidla u všech činností, které společnost provádí. Pro jednu činnost může existovat více EA s různým dopadem na životního prostředí a stejný EA může mít různý dopad na ŽP v závislosti na lokalitě, kde je činnost prováděna.

Pro účely identifikace a následného řízení EA jsou rozlišovány tyto základní skupiny environmentálních aspektů:

- emise do ovzduší a pracovního prostředí
- emise do vod a do půdy
- nakládání s NCHLP
- produkce odpadů
- spotřeba zdrojů

Identifikace, hodnocení a řízení environmentálních aspektů je blíže popsáno ve směrnici SM Plánování EMS . Je zpracován registr aspektů organizace, které může organizace přímo řídit a ovlivňovat, tyto aspekty jsou vyhodnoceny vedením organizace dle významnosti stavu současného i možných havarijních situací. Organizace se rozhodla o svých významných environmentálních aspektech veřejně nekomunikovat, vyjma soupisu pravidel.

Environmentální cíle a cílové hodnoty, programy

Vedení společnosti při plánování a stanovení environmentálních cílů a programů vychází především z celkové strategie společnosti, kterou je zajistit rozvoj společnosti, ale i spokojenost svých zákazníků dále i postupné naplňování „Politika jakosti a environmentu“ a postupné zlepšování rozvoje zavedeného systému jakosti a environmentálního managementu. Při stanovování cílů a programů musí organizace zvážit právní a jiné požadavky. Cíle a cílové hodnoty i programy se stanovují pro daný rok především pro významné environmentální aspekty uvedené v registru environmentálních aspektů.

Environmentální cíle i cílové hodnoty a programy mohou být stanoveny jak pro celou společnost, tak pro jednotlivé její části. Cíle a programy se stanovují na formuláři uvedeném v příloze č.3 SM 11 Plánování EMS, schvaluje je jednatel-ředitel. PVE odpovídá za pořizování záznamů z plnění cíle a programu na základě podkladů od odpovědných pracovníků. Toto PVE zaznamenává do elektronické verze a následně se plnění projednává na poradách. Celkové vyhodnocení cílů a programů souží jako podklad k přezkoumání vedením.

Za stanovování a přezkoumávání cílů odpovídá vrcholové vedení organizace a musí být stanoveny tyto údaje:

- odpovědná osoba za splnění cíle,
- předpokládané prostředky a zdroje pro jeho dosažení, zejména oblasti, odkud budou zdroje a prostředky čerpány (v případě, že je možné udělat kvantifikovaný odhad, uvede se přibližná výše finančních prostředků),
- termín pro splnění environmentálního cíle,
- případně místo(a), kde má být cíle dosaženo (lokalizace cíle).

6. Identifikace a odstranění problémových míst, návrhy na zlepšení systémů řízení jakosti

Při identifikaci problémových míst a návrhů na zlepšení systému řízení jsem vycházel z údajů posledního dozorového auditu provedeného v roce 2006. Vzhledem k rozsahu práce nebylo možné zde uvést všechny oblasti a zjištění dozorového auditu, vybral jsem proto jen ta místa, kde došlo k menším či podstatným odchylkám. Pro objektivnost jsem uvedl i některé oblasti, které byly shledány bezproblémovými. Podstatné odchylky jsem označil tučným písmem, doporučení kurzívou. Nápravná opatření jsou podtržena.

Dozorový audit byl proveden na základě platné normy ČSN EN ISO 9001. Během auditu bylo prostřednictvím záznamů z interních auditů prověřeno zavedení a účinnost systému managementu jakosti i na pracovištích, která jsou zahrnuta do systému managementu jakosti, ale nemohla být během auditu navštívena. Jak již bylo uvedeno, z přezkoumání dokumentace systému managementu jakosti nevyplynuly žádné odchylky / neshody nebo neuzavřené otázky.

6.1 Vysvětlení terminologie používané v dozorovém auditu

Hodnocení připomínek a neshod / protokolů o neshodách je následující :

- MAJ** Neshoda (podstatná) – **Major**
MIN Odchylka (nepodstatná neshoda) - **Minor**
B Poznámka, izolovaná chyba - **Bold**

Stav v záležitosti nebo očekávaná reakce organizace na *odchylku / neshodu / stav v nápravném opatření* se označuje:

- R** Chybí reakce organizace na neshodu
D Chybí **d**ůkaz o uplatnění nápravného opatření
P realizace nápravného opatření musí být **p**rověřena
S Nápravné opatření splněno

Tabulka č. 5: Ohodnocení stupně splnění elementů normy

1	„splněno“ - požadavky normy a jejich řešení je popsáno v dokumentovaných postupech, postupy jsou prakticky realizovány, všechny požadavky jsou prokazatelně plněny
2	„splněno s poznámkami“ - požadavky normy a jejich řešení je popsáno v dokumentovaných postupech, postupy jsou prakticky realizovány, všechny požadavky jsou prokazatelně plněny. Byly však nalezeny ojedinělé drobné nedostatky, které ale neovlivní účinnost příslušného požadavku normy ani systém řízení jakosti společnosti nebo jeho části. Místo představuje možnosti ke zlepšení. Poznámky se uvádějí ve zprávě z auditu.
3	„částečně splněno s odchylkami“ -podstatné požadavky normy a jejich řešení je popsáno v dokumentovaných postupech, postupy jsou prakticky realizovány. Byla ale objevena jedna nebo velmi malý počet odchylek, vztahujících se k jednomu požadavku normy. Je tím dotčena účinnost části systému řízení jakosti, systém jakosti je však jako celek funkční a účinný. Tato odchylka se zapisuje do „Protokolu o neshodě“ a je ohodnocena jako „MIN“.
4	„nesplněno“ - některý z podstatných požadavků normy nebo dokonce část systému řízení jakosti není dostatečně popsán nebo řešení nejsou prakticky realizována. V důsledku toho nemůže být příslušný požadavek normy pokládán za splněný, nemůže být zaručena funkčnost a účinnost celého systému řízení jakosti. Tato neshoda se zapisuje do „Protokolu o neshodě“ a je ohodnocena jako „MAJ“. Neshodou se stává již dříve nalezená a neřešená odchylka nebo více odchylek.

6.2 Výsledky dozorového auditu [11]

Výsledky dozorového auditu jsou uspořádány podle následujícího vzoru:

KAPITOLA ČSN EN ISO 9001 (NÁZEV)

Nález, změny, neshody (dokumentace, zavedení)

- Hodnocení připomínek a neshod a protokolů o neshodách
- Stav v záležitosti nebo očekávaná reakce organizace na odchylku / neshodu / stav v nápravném opatření

Hodnocení stupně splnění elementů normy

KAPITOLA SYSTÉM MANAGEMENTU JAKOSTI

Všeobecné požadavky

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. stanovila pořadí a vzájemnou vazbu procesů. Tyto procesy jsou popsány v příručce jakosti, která je koncipována jako integrovaná pro systém QMS, EMS a v Mapě procesů.

1

Požadavky na dokumentaci

Dokumentace systému jakosti společnosti UNIPRESS spol. s r.o. zahrnuje potřebné dokumentované postupy včetně příslušných záznamů.

Společnost sestavila příručku jakosti (integrovaná pro jakost a prostředí) jako základní dokument systému jakosti. Předloženo 3.vydání příručky ze dne 3/3/2006.

Společnost má zpracované dokumentované postupy, v nichž jsou definována pravidla pro řízení dokumentace (interní a externí) – směrnice „SM 01 Řízení dokumentů a záznamů“, ze dne 2/2/2006 – 3.vydání a řád „R 01 Archivační řád“, ze dne 23.5.2005.

Pravidla pro řízení záznamů společnost definovala v dokumentovaných postupech SM 01 a R01, rozsah pořizovaných záznamů je definován v matici záznamů.

Bylo zjištěno, že rozsah a obsah dokumentace pro řízení výroby (SM 04 a navazující postupy) obsahuje dílčí nepřesnosti v návaznosti na realizované změny v technologii.

B1 – Doporučuji aktualizovat seznam používaných formulářů společnosti a následně tento seznam doplnit - provázat s parametry spisové, archivační a skartační služby – viz. R01.

B2 – Doporučuji zpřesnit řízení interní dokumentace společnosti - řízení kopií a opisů.

Ověřeno – odchylka odstraněna – předložen seznam řízených oborových a technických norem společnosti, ze dne 7/12/2005, řídí vedoucí výroby.

MIN

3

KAPITOLA ODPOVĚDNOST MANAGEMENTU

Osobní angažovanost a aktivita

Vedení společnosti UNIPRESS spol. s r.o. stanovilo svůj závazek k plnění jakosti. Přezkoumání systému managementu jakosti vedení provádí a definuje zdroje k realizaci cílů jakosti.

1

Zaměření na zákazníka

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. zajišťuje potřebné činnosti prostřednictvím kterých zabezpečuje splnění očekávání zákazníků. Plnění požadavků zákazníků bylo v rámci auditu prověřeno.

1

Politika jakosti

Politika jakosti společnosti UNIPRESS spol. s r.o. je stanovena, vyhlášena, sdělována a pochopena. Politika jakosti byla schválena jednatelem společnosti dne 10/3/2005.

1

Plánování

Cíle jakosti, stanovené pro vedoucí pracovníky společnosti UNIPRESS spol. s r.o., jsou konkrétní a měřitelné. Cíle jakosti pro rok 2006 schválili jednatele společnosti 4/1/2006. Pro jednotlivé cíle má společnost zpracovány realizační programy.

Plánování systému managementu jakosti je zabezpečeno zejména prostřednictvím dokumentace systému jakosti, popisující jednotlivé zavedené procesy společnosti.

1

Odpovědnost, pravomoc a komunikace

Odpovědnosti a pravomoci jsou společnosti UNIPRESS spol. s r.o. stanoveny Organizačním řádem, organizačním schématem, popisy pracovních funkcí a navazující dokumentací systému jakosti.

Jednatelé společnosti jmenovali příkazem 1/05, ze dne 30/07/2005, ing. Jindřicha Hrubého představitelem vedení pro jakost. Odpovědnost a pravomoci potřebné k zabezpečení funkčnosti systému jsou definovány. Vnitřní komunikace je nadefinována a je funkční. Předložen zápis z porady.

B3 – Doporučuji další rozdělení odpovědností a pravomocí vedoucího výroby na nižší úrovně řízení, příprava tiskových desek není v organizačním schématu podřízena vedoucímu výroby.

B
2

Přezkoumání QMS

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. pravidelně přezkoumává svůj systém jakosti. Předložena „Zpráva o stavu integrovaného systému za rok 2005“ ze dne 22/5/2006, zpracoval ing. Hrubý, PV. Zpráva byla projednána – záznam z přezkoumání systému vedením ze dne 30/5/2006.

1

KAPITOLA MANAGEMENT ZDROJŮ

Poskytování zdrojů

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. poskytuje potřebné zdroje pro realizaci řízení systému managementu jakosti (personální, finanční a materiální). Podklady začleněny do záznamu z přezkoumání (viz. 5.6).

1

Lidské zdroje

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. disponuje způsobilými pracovníky k realizaci procesů. Předložen plán školení a výcviku ze dne 4/1/2006. Současně byl předložen revidovaný postup SM 02 Způsobilost, povědomí a výcvik ze dne 2/2/2006.

1

Infrastruktura

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. provedla určení potřebné infrastruktury. Jednotlivé plány jsou členěny dle typu zařízení. Předloženy plány revizí elektrických zařízení, ze dne 18/5/2005.

B4 – Doporučuji provádět záznamy o realizované údržbě CTP .

Ověřeno – odchylka odstraněna – byla provedena kontrola rozsahu a způsobu prováděné údržby VZV společnosti – bez připomínek, vadný akumulátor byl vyřazen. Způsob údržby realizován řidičem VZV Jiřím Mlejnkem.

S

2

Pracovní prostředí

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. provádí analýzu pracovního prostředí a následné řízení jeho vlivů na jakost produktu.

1

KAPITOLA REALIZACE PRODUKTU

Plánování realizace produktu

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. provedla stanovení postupů k opakování realizačních procesů zejména „SM 04 Řízení výroby a poskytování služeb“ a navazující dokumentaci systému jakosti.



1

Procesy týkající se k zákazníka

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. definovala požadavky zákazníka, se kterým komunikuje v rámci smluvních ujednání, které přezkoumává a eviduje. Přiměřené záznamy jsou vedeny.



1

Nakupování

Nakupování provádí společnost UNIPRESS spol. s r.o. dle dokumentovaného postupu. Nákup je prováděn od schválených a pravidelně hodnocených dodavatelů (metodika byla revidována).

Specifikace nakupovaných produktů jsou formulovány a jsou dostatečné.

Ověřování nakupovaného produktu společnost provádí v přiměřeném rozsahu, včetně příslušných záznamů.



1

Řízení výroby a poskytování služeb

Způsob řízení zakázek je definován v revidované směrnici SM 04 Řízení výroby a poskytování služeb a navazující dokumentaci systému jakosti, jednotlivé etapy jsou upřesněny a doloženy. Záznamy o průběhu realizace zakázek vč. prováděných kontrol jsou prováděny.

Bylo zjištěno, že rozsah a obsah dokumentace pro řízení výroby (SM 04 a navazující postupy) obsahuje dílčí nepřesnosti v návaznosti na realizované změny v technologii.

B5 – Doporučuji zpřesnit záznamy o kontrolách v rámci jednotlivých etap realizace tisku.

MIN
3

Validace procesů výroby a poskytování služeb

Validované procesy jsou uplatněny u jednotlivých etap tisku (příprava a realizace tisku, laminace a dokončující zpracování). Popisy procesů obsahuje příručka jakosti a zejména revidovaný směrnice SM 04 Řízení výroby a poskytování služeb, ze dne 2/2/2006. Přiměřené záznamy jsou vedeny.

Ověřeno – odchylka odstraněna – byl předložen revidovaný postup SM 04 Řízení výroby a poskytování služeb, ze dne 2/2/2006.

1

Identifikace a sledovatelnost

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. provádí úplnou identifikaci všech dokladů, produktů i personálu, ve všech fázích realizace produktu.

B6 - Doporučuji zpřesnit identifikaci neshodných produktů v rámci realizace etap tisku.

B
2

Majetek zákazníka

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. definovala pravidla za účelem ochrany majetku zákazníka. Tato pravidla jsou dostatečná (pravidla byla zpřesněna v rámci revize dokumentace systému jakosti).

1

Ochrana produktu

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. nadefinovala a zabezpečuje ochranu produktů během samotné realizace, ochrana produktu je zajištěna v dostatečném rozsahu.

1

Řízení monitorovacích a měřicích zařízení

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. provádí řízení měřicích a monitorovacích zařízení v souladu s dokumentovaným postupem „SM 06 Řízení monitorovacího a měřicího zařízení“. Předložen plán sledovaných měřidel.

Ověřeno (PON 4/5/2005) – odchylka odstraněna – byl předložen doplněný seznam sledovaných měřidel, ze dne 6/10/2005 – PH metr byl doplněn.

S
1

KAPITOLA MĚŘENÍ, ANALÝZA A ZLEPŠOVÁNÍ

Všeobecně

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. nadefinovala procesy prokázání shody produktu, zabezpečení shody systému jakosti a trvalé zlepšování účinnosti systému jakosti.

1

Monitorování a měření

Společnost UNIPRESS spol. s r.o. monitoruje informace týkající se spokojenosti zákazníka, zda splnila jeho požadavky. Způsob získávání, analyzování a používání informací je určen.

Interní audit systému jakosti je prováděn v souladu s dokumentovaným postupem. Záznamy byly předloženy (předložen plán IA na rok 2006, ze dne 5/2/2006 a zpráva z IA systému jakosti, ze dne 19/3/2006 a 2/5/2006. Společnost realizoval IA prostřednictvím externího auditora Petry Sabudkové. Odborná způsobilost externího auditora byla prokázána (certifikát ČSJ). Společnost monitoruje a měří procesy systému managementu jakosti v souladu s ustanoveními stanovenými v popisu procesu - měření a zlepšování.

Rovněž monitoruje a měří předepsané znaky produktu k ověření, zda byly požadavky na produkt splněny. Záznamy o shodě s přejímacími kritérii, s identifikací osoby schvalující uvolnění produktu, jsou vedeny.

Ověřeno (PON 5/5/2005) – odchylka odstraněna – byl předložen revidovaný postup pro realizaci interních auditů, ze dne 2/2/2006.

S
1

Řízení neshodného produktu

Způsob řízení neshodných produktů je definován v dokumentovaném postupu, záznamy jsou vedeny.

Bylo zjištěno, že způsob přijímání opatření k nápravě (k neshodám a reklamám) není dostačující a funkční.

MIN
3

7. Ekonomická analýza a zhodnocení

7.1 Ekonomická kalkulace certifikace

Zavedení Systému řízení jakosti bylo ve firmě Unipress spojeno s nemalými náklady jak při samotném zavádění, tak i v následujících obdobích. Společnost však získala dotaci ze Státního fondu životního prostředí a z Českomoravské záruční a rozvojové banky, což celkové náklady na certifikaci značně ponížilo. Analyzujeme nejprve náklady na certifikaci, následně dotace. Nakonec čisté náklady certifikace.

Náklady certifikace

Jak již bylo uvedeno, je nutné tyto výdaje rozdělit do dvou období:

- 1) náklady během samotné certifikace,**
- 2) náklady následujících období.**

Popíšme nejprve náklady během samotné certifikace.

1) náklady během samotné certifikace činily celkem 339 380,- Kč.

Nicméně i tuto položku lze rozdělit do dvou částí, a to následovně:

a) samotné zavedení systému činilo 180 000,- Kč.

Do této skupiny počítáme následující položky :

- nákup odborné literatury a norem (např. ČSN EN ISO 9000:2000, ČSN EN ISO 9001:2001)
- školení zaměstnanců a seznámení s požadavky normy: představitelé vedení pro jakost, manažera jakosti, auditora jakosti.
- náklady na využití služeb odborného poradce

b) vlastní certifikační audit činil 159 380,- Kč.

Tato částka závisí na velikosti organizace a počtu zaměstnanců. Ve firmě Unipress (vzhledem k tomu, že se jedná o jednu provozovnu a počet zaměstnanců nepřesahuje 100) dosáhla této hodnoty.

2) náklady následujících období dosáhly 126 715,- Kč.

I v tomto případě lze rozdělit tuto částku do dvou částí:

a) náklady na 1. dozorový audit 61 030,- Kč.

Do této skupiny počítáme následující položky :

- nákup odborné literatury a norem (např. ČSN EN ISO 9000:2000, 9001:2001)

b) náklady na 2. dozorový audit 65 685,- Kč.

Dotace

Společnost Unipress však využila možnosti získat dotaci na certifikaci.

Celková výše poskytnuté dotace dosáhla částky 227 816,-Kč.

Dotace pocházely ze dvou subjektů:

1) Ze Státního fondu životního prostředí ve výši 135 752,- Kč.

Výše finanční podpory od tohoto fondu se porovnává se skutečně vynaloženými náklady na provedení opatření. Přiznanou podporu lze čerpat do výše stanovené smlouvou o poskytnutí podpory nebo do výše odpovídající skutečně vynaloženým nákladům.

2) Z Českomoravské záruční a rozvojové banky a.s. ve výši 92 064,-Kč.

Prostředky jsou čerpány z rozpočtu Ministerstva průmyslu a obchodu. Na dotace od této banky může dosáhnout každá společnost, která spadá do tzv. OKEC (Obecná klasifikace ekonomických činností). Výše poskytnuté dotace činí 50 % celkových nákladů, které jsou splatné až po uhrazení nákladů certifikace.

Maximální částka je však 200 000,- Kč.

Čisté náklady certifikace

Pokud bychom chtěli vyčíslit čisté náklady na zavedení systému řízení jakosti, odečteme od položky A) - náklady certifikace, položku B) - dotace. Pro upřesnění je třeba zmínit, že u položky A) nebyly zahrnuty náklady na dozorové audity.

Tedy: 339 380,- Kč A) - 227 816,- Kč B) = 111 564,- Kč C)

Čisté náklady certifikace činily 111 564,- Kč.

Je však nutno připomenout, že položka C) nereflektuje náklady na doposud provedené dozorové audity. Pokud bychom zahrnuly i tyto výdaje, byly by náklady vyšší.

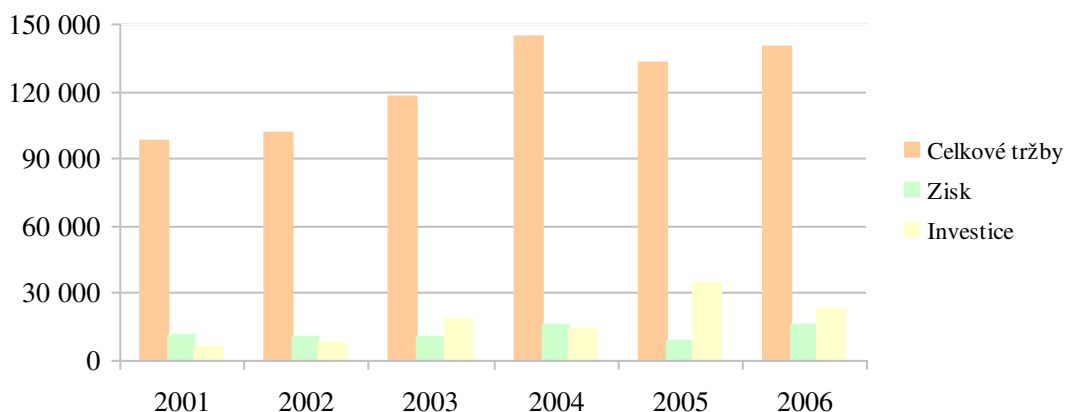
Poté: 466 095,- Kč A1+A2) - 227 816,- Kč B) = 238 279,- Kč C)

Čisté náklady certifikace včetně dozorových auditů činily 238 279,- Kč.

7.2 Analýza vybraných ekonomických ukazatelů

Tato ekonomická analýza monitoruje na vybraných ukazatelích trendy hospodářského vývoje společnosti v letech 2002-2006. U některých ukazatelů najdeme data pouze za léta 2004-2006, protože údaje za předcházející období nebyly k dispozici. Tento fakt však není překážkou pro analýzu, neboť pro naše hodnocení jsou nejdůležitější údaje za rok 2005 a 2006, protože v roce 2005 došlo k zavedení integrovaného systému řízení jakosti a environmentu. Jak již bylo uvedeno v úvodu, údaje za rok 2007 nebyly k dispozici.

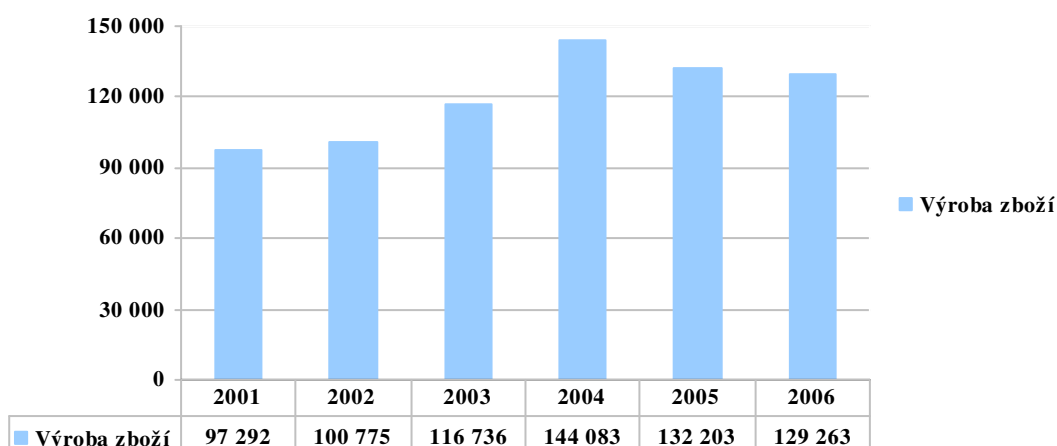
Graf č.2 - Vybrané ekonomické ukazatele (mil.Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování a kalkulace na základě dat firmy Unipress

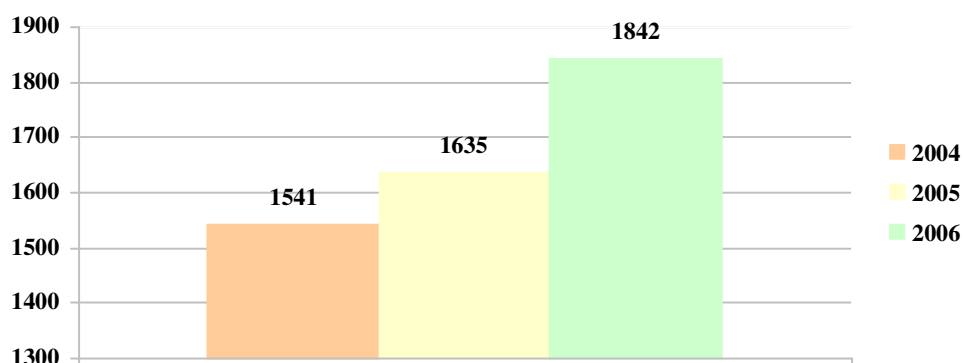
V roce 2002 a 2003 přesáhla výroba zboží magickou hranici 100 miliónů korun, stejný nárůst však nezaznamenal disponibilní zisk. Společnost si vytvořila dostatek finančních prostředků, které pokrývaly zvýšený stav pohledávek. Vysoké pohledávky byly ovlivněny jednak vyšším obratem u zákazníků, kteří měli delší než 14denní splatnost a jednak platební nekázní některých odběratelů. Největší položkou investic roku 2003 bylo pořízení bytového domu s pozemkem v Praze. Dále byl zakoupen malometrážní byt na přechodné ubytování zaměstnanců. Ostatní investice směřovaly na vybavení strojního zařízení a na úpravy provozně administrativní budovy. V roce 2004 proběhly další úpravy hlavní budovy a byly upraveny byty v Praze, Lipanské ulici. V roce 2005 společnost investovala do zavedení systému ISO 9001 a 14001. Ve stejném roce dosáhla výroba zboží 132 miliónů korun. Pokles byl patrný jak v objemu, tak v poklesu cen. Disponibilní zisk byl nižší o více než 7 mil. Kč. Mimořádně příznivých výsledků za rok 2004 se nepodařilo docílit. Společnost si přesto vytvořila dostatek finančních prostředků, které pokryly zvýšený stav pohledávek. Dostatek prostředků byl vynaložen na investiční činnost. Do užívání bylo zařazeno za více než 35 mil. Kč investic. Investiční úvěr ve výši 20 mil. Kč na pořízení tiskového stroje je splatný v roce 2010, do konce roku 2005 byly uhrazeny pouze dvě splátky. V srpnu 2006 došlo k nákupu dalšího tiskového stroje v hodnotě 920tis. EUR.

Graf č. 3 – Výroba zboží (mil.Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování a kalkulace na základě dat firmy Unipress

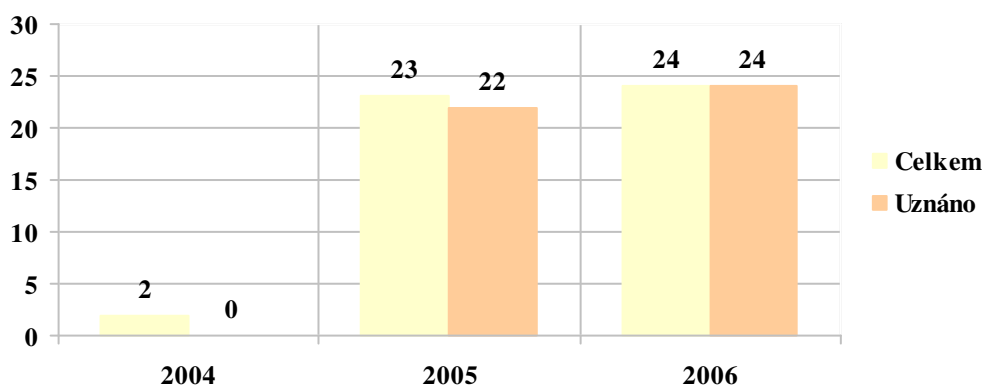
Graf č.4 –Potištěný materiál (v tunách)



Zdroj: Vlastní zpracování a kalkulace na základě dat firmy Unipress

Jak je vidět na grafech č. 2 a č. 3, výroba zboží v roce 2006 byla nepatrně nižší než v předcházejícím roce, přesto došlo k nárůstu množství potištěného papíru. To bylo způsobeno trendem snižujících se cen v tiskařském průmyslu. V polygrafii vládne tvrdá konkurence, instalované výrobní kapacity převyšují poptávku.

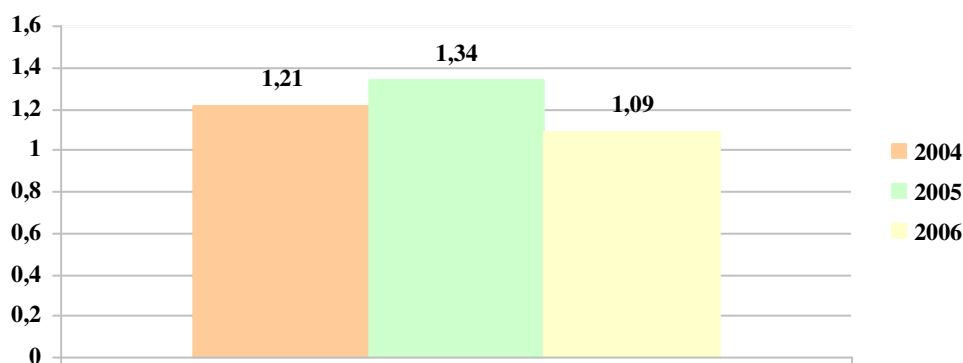
Graf č.5 –Počet reklamací



Zdroj: Vlastní zpracování a kalkulace na základě dat firmy Unipress

Za rok 2006 bylo zaznamenáno 24 reklamací. Vzhledem k počtu zakázek a množství potištěného papíru (graf č.3) je počet reklamací procentuálně nižší než v roce 2005. Stále přetrvává problém při řezání papíru. Firma se musí snažit zvýšit kontrolní činnost u výstupu. Je také nutné klást velký důraz na kvalitativní a kvantitativní přejímku zboží.

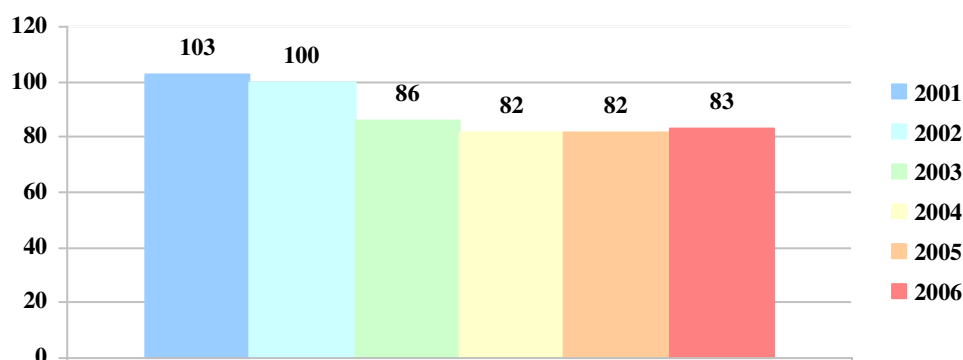
Graf č.6 –Hodnocení zákazníkem



Zdroj: Vlastní zpracování a kalkulace na základě dat firmy Unipress

Na základě analýzy z roku 2006 lze konstatovat, že zákazníci jsou s produkty firmy velice spokojeni. Bylo dosaženo průměru 1,09, což je oproti roku 2005 (1,34) nepatrné zlepšení. Co se týče srovnání otázek- v roce 2005 byla nejhůře hodnocena otázka č.3 (viz. příloha) , která se týká spokojenosti s cenou, nejvyšší hodnocení dosáhla otázka č.1 – doba provádění díla. V roce 2006 byli zákazníci nejméně spokojeni s dobou provádění díla (otázka č.1 – viz příloha č.5) a nejvíce s ochotou a komunikací zaměstnanců firmy.

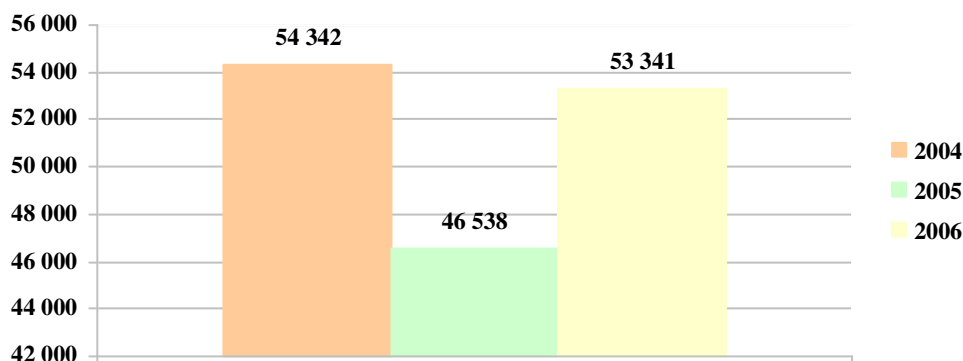
Graf č.7 – Počet zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování a kalkulace na základě dat firmy Unipress

Graf názorně ukazuje, že sestupný trend počtu zaměstnanců se v posledních letech zastavil. Firma pokračuje v obměně některých starších zaměstnanců, zejména v knihárně. Hlavní snahou je zvyšovat produktivitu práce a také zvyšovat kvalifikaci svých zaměstnanců. Jsou přijímáni noví pracovníci s vyšší kvalifikací.

Graf č.8 – Přidaná hodnota (mil.Kč)



Zdroj: Vlastní zpracování a kalkulace na základě dat firmy Unipress

Za pozitivní lze označit růst přidané hodnoty, která je základním ukazatelem pro výpočet produktivity práce. Loni dosáhla přidaná hodnota 53,341 milionů korun, meziročně se tak zvýšila o téměř 15 %.

7.3 Shrnutí a zhodnocení ekonomických dopadů certifikace

Při vzájemných konzultacích ohledně ekonomického dopadu certifikace na výkonnost firmy zastával ing.Hrubý (PVJ) názor, že k žádným prokazatelným úsporám ani ke zvýšení produktivity vlivem certifikace nedošlo. Zisk sice mezi léty 2005-2006 stoupl téměř o 100 %, ale tento dramatický nárůst je vysvětlován nižšími investicemi v roce 2006 (o 13mil. méně) a mírně vyššími tržbami. Společnost při rozhodování o zavedení systému řízení jakosti předpokládala, že její klíčoví zákazníci po ní budou certifikaci vyžadovat. To se doposud nepotvrdilo. Společnost si udržuje stejné klíčové zákazníky i bez certifikace. Navíc díky certifikaci společnost žádného nového zákazníka nezískala. Podle ing.Hrubého většinu zákazníku nezajímá, jestli máme vystaven certifikát, ale musí je uspokojovat cenou, termínem a kvalitou.

Na základě předchozí ekonomické analýzy však můžeme říci, že přeci jen bychom některé pozitivní aspekty našli. Mezi léty 2005-2006 došlo k mnoha změnám k lepšímu, které je třeba zdůraznit. Došlo k zlepšení ukazatele hodnocení zákazníka, stoupla přidaná hodnota a produktivita práce, počet reklamací se ustálil na hranici pod 25, stoupá množství potištěného materiálu. Je samozřejmě těžké prokázat souvislost mezi těmito kladnými trendy a ISO normami. Tyto pozitivní trendy lze interpretovat dvěma různými pohledy. Například nárůst produktivity a přidané hodnoty lze vysvětlit tím, že společnost výrazně obměnila strojový park, instalovaly se stroje s vyšší produktivitou a výkonem. Druhý pohled však říká, že firma sleduje ukazatel přidaná hodnota právě proto, protože na instalaci nových strojů získala firma dotaci od EU, a podmínkou udržení této dotace je zvyšování produktivity práce. A EU poskytla firmě dotaci mimo jiné i proto, že firma je nositelem certifikačního osvědčení ISO.

Zlepšení ukazatele hodnocení zákazníka lze vysvětlit tím, že firma nabídla lepší cenu, zkrátila dodací termíny a zlepšila kvalitu. Na druhou stranu, nebýt ISO norem, tolik pozornosti by tomuto ukazateli nevěnovala a na jeho zlepšení se nezaměřovala. Byl by pak výsledný ukazatel za rok 2006 (1,09) tak pozitivní?

Výše uvedené dva příklady názorně ukazují, že opravdu záleží na úhlu pohledu a preferencích při interpretaci. Zmíněná ekonomická analýza skutečně nepodává přímý důkaz, že zavedení integrovaného systému vedlo ke zlepšení hospodářských výsledků firmy. Nicméně je tu několik nepřímých souvislostí, které spojitost ukazují či naznačují.

Pokud bychom dále vzali v úvahu, že čisté náklady certifikace bez započtených dozorových auditů činily 111 564,- Kč, jedná se o poměrně zanedbatelnou částku vzhledem k disponibilnímu zisku společnosti. A užitek plynoucí ze zavedení ISO norem tuto výši mnohonásobně převyšuje. Celkově je tedy možno říci, že zavedení ISO norem bylo pro společnost prospěšné.

8. Závěr

Jak již bylo řečeno v úvodu, ISO normy se staly fenoménem poslední doby a společnosti, které nemají ještě zaveden systém řízení jakosti, jako by patřily mezi podnikající subjekty druhé kategorie. Jsou však ISO normy natolik důležité a nezbytné pro rozvoj podniku? Přispívají opravdu ke stabilnímu ekonomickému růstu a pomáhají zvyšovat spokojenost a loajalitu zákazníků? Nebo jsou jen jakousi novou direktivou, která certifikujícím organizacím zajišťuje slušný příjem a certifikovaným společností zbytečné finanční, organizační a administrativní náklady, nejen v době certifikace, ale i v budoucnu? Mají certifikáty opravdu skutečnou vypovídací hodnotu o kvalitě systému managementu jakosti nebo je může získat každá organizace pokud dostatečně zaplatí, jak často slýcháváme?

Najít odpovědi na výše uvedené otázky není jednoduché z hlediska komplexnosti tématu. ISO normy a jejich zavádění skutečně představuje pro společnosti velkou zátěž. Jak vyplývá z kapitoly Ekonomická analýza a zhodnocení, náklady pro firmu Unipress jen na samotnou certifikaci dosáhly částky v řádu několika set tisíc korun. Dále pak každoročně v řádu desítek tisíc korun na dozorové audity. A to nebyly započítány náklady na interní audity, které si společnost dělá sama. Jedná se tedy o nemalé náklady.

Z stejné kapitoly rovněž plyne závěr, že zavedení systému řízení jakosti se nijak neprojevalo na nárůstu tržeb za zboží, dokonce došlo k jejich poklesu. Výhody, které byly popsány na konci 7. kapitoly jsou poměrně nepatrné a u některých je dokonce těžké prokázat, že mají přímou souvislost s certifikací.

Přivedla tedy certifikace firmě Unipress nějaké konkrétní výhody? Vyplatilo se investovat nemalé finanční prostředky a obětovat rozsáhlý časový fond do tohoto projektu? Nejednalo se o ztrátový projekt? Neexistuje žádná přímá souvislost mezi certifikací a lepšími výsledky společnosti jak tvrdí představitel vedení pro jakost pan ing.Hrubý?

Pokud bychom nepočítali pozitiva, které jsou zmíněna na konci 7. kapitoly, první významnou výhodu ze zavedení systému řízení jakosti bych viděl v tom, že společnost splnila požadavky zákona o veřejných zakázkách, konkrétněji zákon č. 40/2004 Sb., který

vyžaduje prokázat jakost dodávek, stavebních prací nebo služeb prostřednictvím certifikátu řízení jakosti. Společnost se tedy může ucházet o veřejné zakázky.

Druhou výhodou bych viděl v tom, že díky certifikaci může společnost snáze pronikat na trhy EU a pokusit se tam uplatnit. I když i tato výhoda zůstává zatím nevyužita (většina zákazníků je z ČR a společnost expanzi do zemí EU neplánuje), do budoucna může být takový krok díky zostřující se konkurenci nezbytný.

Nicméně jako největší a nejdůležitější devizu zavedení integrovaného systému řízení jakosti a environmentu vidím v tom, že systém napomohl k větší transparentnosti všech procesů a činností odehrávajících se uvnitř i vně organizace, tyto procesy napomohl sladit a nabídl řešení či korekce a tím pomohl přispět k úspoře nákladů. Výsledkem je i zkvalitnění používané dokumentace, lepší pochopení vztahů nejen v rámci organizace, ale i se zákazníky.

Jako příklad zlepšení komunikace a vztahů se zákazníky, bych uvedl zavedení sledování spokojenosti zákazníků na základě dotazníků, které zákazníci obdrží jednou ročně. Z uvedeného příkladu (viz. graf č. 7) vyplývá, jak cenné informace se firmě podařilo získat tím, že oslovila zákazníky s dotazníkem spokojenosti. Společnost se může v následujících letech více zaměřit na zkrácení doby provádění díla a dále pokračovat v komunikaci se zákazníkem na stávající úrovni.

Výše uvedený příklad byl jen malou ukázkou toho, jaké cenné informace integrovaný systém společnosti poskytuje. Poskytovaných informací je samozřejmě mnohem více. Mohl bych zmínit informace o stavu životního prostředí, jakosti, stavu výcviku pracovníků, efektivitě školení, stavu preventivních opatření, informace o neshodách, finančních a lidských zdrojích, interních prověrkách, kvalitě dokumentace, potřebné infrastruktury, stavu pracovního prostředí atd. Záměrně opomím i ekonomické ukazatele jako obrat, zisk, počet reklamací atd., které společnosti sledují i bez systému managementu jakosti. Nicméně rozsah vygenerovaných informací je obrovský a poskytuje velmi cenné informace o stavu celého systému. Záleží už na samotné společnosti jak s těmito informacemi dokáže pracovat a jestli je umí využít ke svému prospěchu a rozvoji.

Při analýze informací dodaných integrovaným systémem řízení jakosti a environmentu lze nalézt problémová či slabší místa, která by měla být doporučena ke korekci. Já jsem jich při své analýze několik našel. Prvním krokem by mělo být větší sledování reklamací a hodnotit je častěji než jednou ročně. PVJ by měl být upozorňován na závažné a opakující se reklamace. Dále doporučuji provádět častější školení z EMS a SMJ, aby povědomí o IS bylo dále prohlubováno. Rovněž procesní mapa společnosti je poměrně nepřehledná (viz příloha č.3) a měla by být doplněna a zpřesněna. Společnost by měla více sledovat i zmetkovou výrobu a vyčíslovat vícenáklady. Rovněž zprávy z dozorových auditů za uplynulý rok by měly být k dispozici společnosti dříve než až v polovině následujícího roku.

Na závěr této práce bych rád uvedl, že po celou dobu jsem se snažil držet jedné důležité zásady, kterou by měl mít na paměti každý autor jakékoli psané publikace. Snažit se, aby prezentované dílo bylo čtivé a záživné. Je možné tohoto dosáhnout u odborných publikací? Je možné popsat zavádění ISO norem záživným způsobem? Co je čtivého na systému managementu kvality? Je jasné, že diplomová práce na téma Řízení jakosti v podniku Unipress, s.r.o. si nenajde tolik čtenářů jako autoři detektivních románů. Nicméně při vytváření koncepce a stylizace této práce jsem měl na paměti, aby práce byla srozumitelná co největšímu okruhu čtenářů, ne jen několika vyvoleným odborníkům (manažerům kvality), jak to u knih o jakosti bývá. Pokusil jsem se, aby si tuto práci mohl přečíst každý, kdo přijde do styku se systémem řízení kvality. A to jsou v certifikované společnosti všichni zaměstnanci. Doufám a věřím, že se mi tento nelehký úkol podařilo splnit.

Seznam literatury

- [1] R. W. PEACH, BILL PEACH, D.S. RITTEROVÁ : *Příručka 9000/2000*. Praha: Česká společnost pro jakost, 2002. ISBN 80-02-01514-2
- [2] ČESKÝ NORMALIZAČNÍ INSTITUT: *Systémy managementu jakosti. Požadavky. ČSN EN ISO 9001*. 2 vyd. Praha: Český normalizační institut, 2002.
- [3] VEBER, J a kol.: *Řízení jakosti a ochrana spotřebitele*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 978-80-247-1782-1
- [4] TRICKER, R.: *ISO 9001:2000 For Small Businesses. 3rd edition*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2005. ISBN 0-7506-6617-X
- [5] UNIPRESS. Internetové stránky společnosti Unipress, spol. s r.o. [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <<http://www.unipress.cz/>>
- [6] DNV. Internetové stránky společnosti DET NORSKE VERITAS [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <<http://www.dnv.cz/>>
- [7] KONFIRM. Internetové stránky společnosti Konfirm, spol. s r. o. [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <<http://www.konfirm.cz/>>
- [8] Projekt COTOJE. Internetový projekt internetové encyklopedie. [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <<http://www.coje.to/>>
- [9] SYSTEMONLINE. Zpravodajský portál časopisu IT systémy. [online]. [cit. 02/2008]. Dostupné z: <<http://www.systemonline.cz/>>
- [10] J. HRUBÝ: *Integrovaná příručka jakosti a enviromentu*. Interní dokumentace. Turnov. 2007

- [11] ČESKÝ LODNÍ A PRŮMYSLOVÝ REGISTR, s. r.o.: *Zpráva z dozorového auditu EMS – ČSN ISO 14001:2005*. Interní dokumentace. Turnov. 2007

- [12] UNIPRESS, Spol. s r. o.: *Představení společnosti Unipress s.r.o.* Interní dokumentace. Turnov. 2007

Seznam příloh

Příloha č. 1: Vývojový diagram procesu zavádění ISO 9001

Příloha č. 2: Schéma procesu řízení

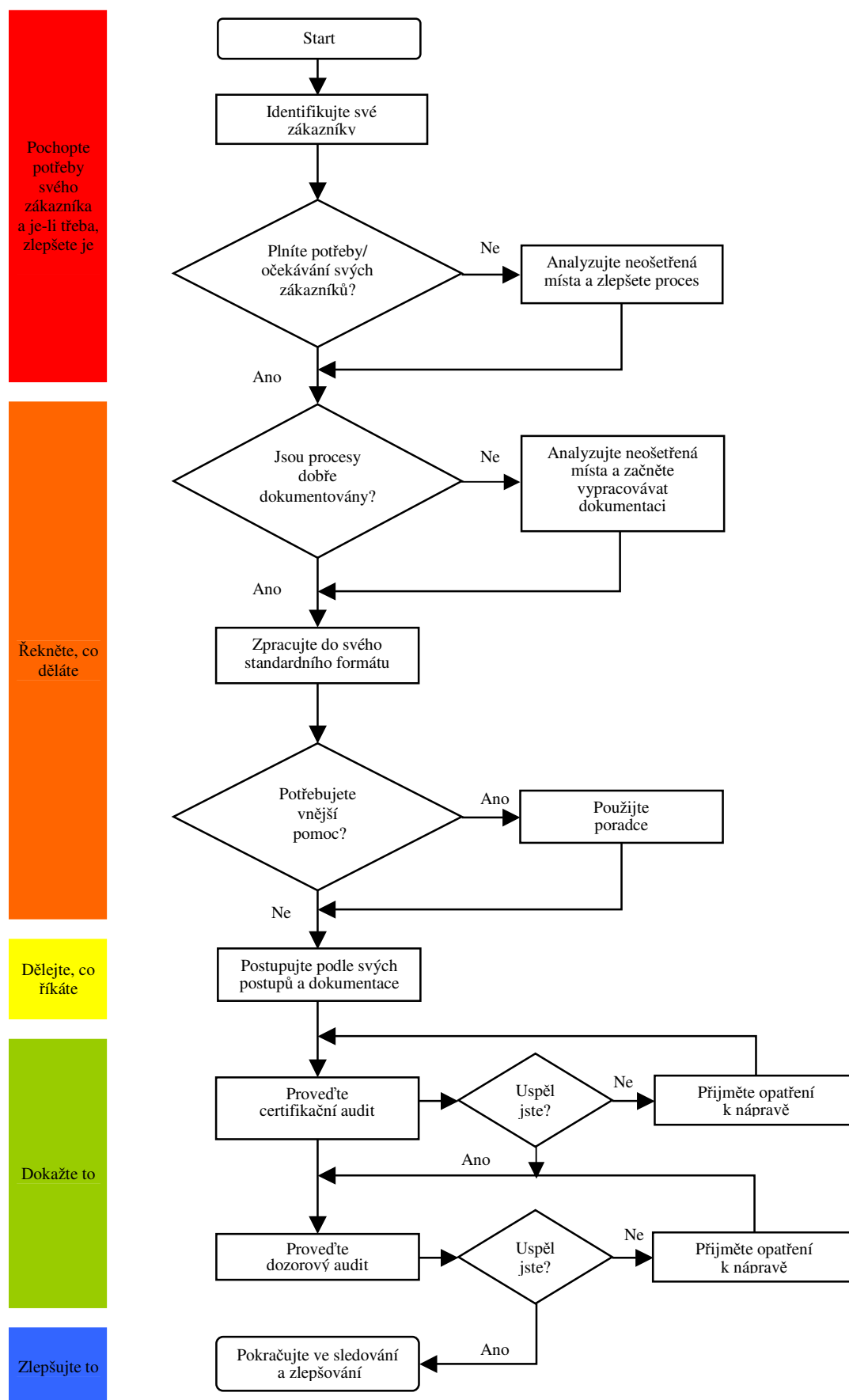
Příloha č. 3: Proces řízení

Příloha č. 4: Terminologie používaná v řízení jakosti

Příloha č. 5: Dotazník hodnocení zákazníkem

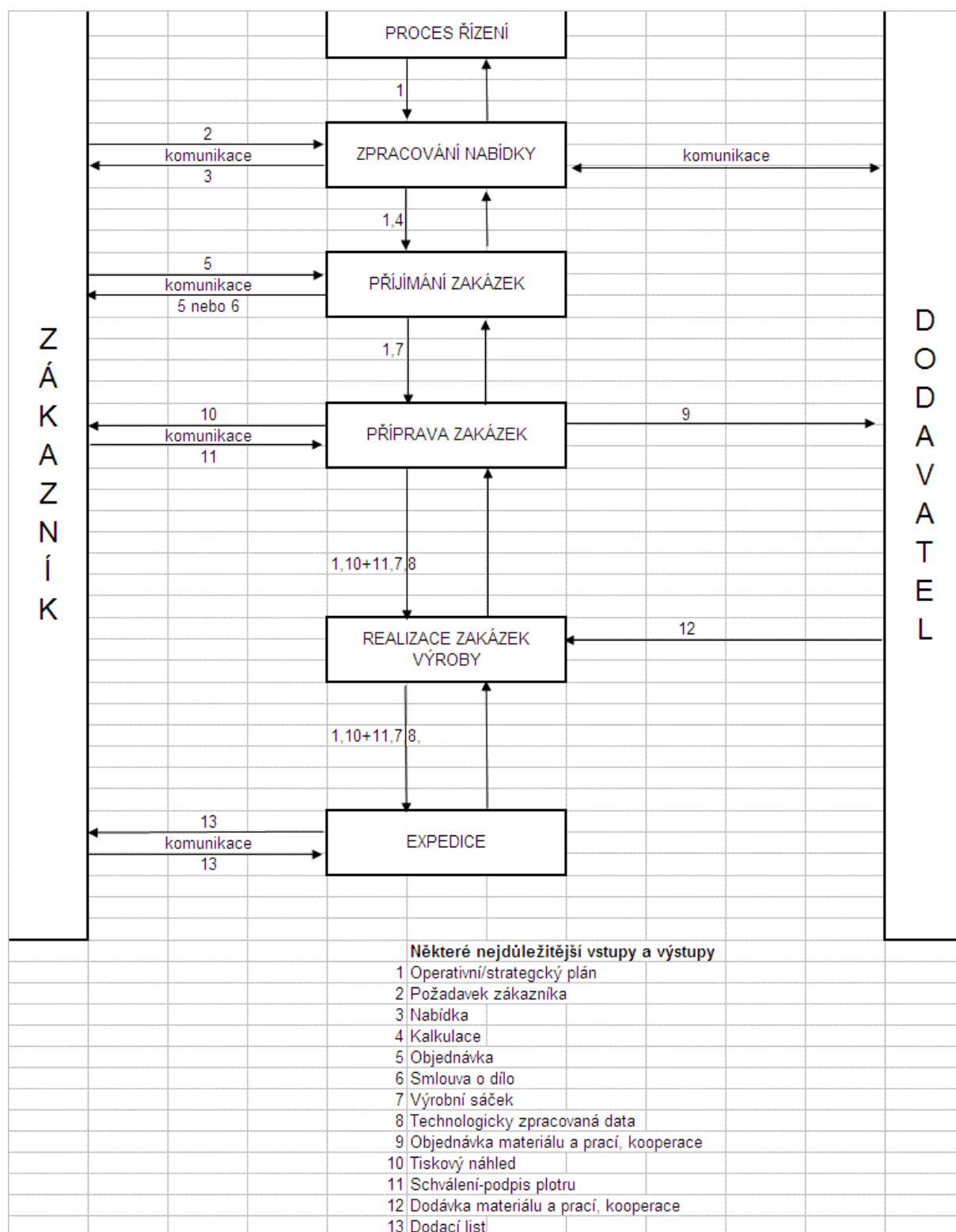
Příloha č. 6: Dotazník hodnocení dodavatelů

Příloha č. 1: Vývojový diagram procesu zavádění ISO 9001*



* Peach, R.; Peach, B.; Ritterová, D.: THE MEMORY JOGGER, Česká společnost pro jakost, Praha 2002

Příloha č. 2: Schéma procesu řízení [10]



Příloha č. 3: Proces řízení [10]

Zkratky:	J	jednatel-PVJ/PVE
	R	jednatel –ředitel
	VV	vedoucí výroby
	VOO	vedoucí obchodního oddělení
	T	technolog
	Z	zásobovač
	E	expedient

Podprocesy

Dokumentace a záznamy-J,R

Vstup: Externí dokumentace, legislativa, normy, strategie organizace –J,R

Výstup: Úspěšné absolvování auditů, udržování a zlepšování SMJ – J

Kritéria měření: Snižování neshod z IA – J

Plánování cílů jakosti a životního prostředí –J,R

Vstup: Podklady pro přezkoumání managementu, interní auditů -J

Výstup: Cíle jakosti a životního prostředí –J,R

Kritéria měření. Žádný cíl nebude nesplněn z důsledku vlastní viny –J,R

Organizace společnosti a komunikace –J, R

Vstup: Organizační schéma, infrastruktura, kvalifikační požadavky – J,R

Výstup: Pružná organizace, flexibilita zaměstnanců, rychlá informovanost –J,R

Kritéria měření: Zaměstnanci jichž se informace týká s ní budou seznámeni do 48 hodin – J,R

Vedení zaměstnanců –J,R

Vstup: Hodnocení zaměstnanců, finanční hodnocení – Vedoucí pracovníci, vzdělávání a výcvik zaměstnanců - J

Výstup. Spokojenost zákazníka - VOO
efektivita rozmístění zaměstnanců – J,R

Kritéria měření: Zaměstnanci nebudou mít 2 roky po sobě hodnocení horší než 3 – J

Trvalé zlepšování -J

Vstup: Stížnosti z EMS – J

Neshody z výroby - VV
reklamace –VOO

Analýza měření spokojenosti zákazníka, výsledky auditů, Vstupy pro přezkoumání managementu – J

Výstup: Spokojenost zákazníka – J

Kritéria měření: Analýza hodnocení zákazníkem nebude přesahovat hranici 2-J

Zajištění školení BOZP a PO - J

Vstup. Školení – J

Výstup: prevence rizik – Příslušní vedoucí

Kritéria měření: Nebude zaznamenán žádný úraz s trvalými následky – J

Záznamy

- pracovní smlouvy
 - dotazník – spokojenost zákazníka
 - databáze dodavatelů
 - program auditů, záznamy z auditů
 - hodnocení zaměstnanců
 - kniha reklamací
 - záznam o školení
 - kniha komunikace
 - kniha neshod z ŽP
 - kniha neshod z výroby
 - evidence odpadů
 - evidence NCHLP
 - evidence zdrojů znečištění ovzduší
 - evidence spotřeby PHM
- Záznam přezkoumání integrovaného systému vedením a zpráva PVJ/PVE

Analýza

- analýza hodnocení dodavatelů
- analýza hodnocení zaměstnanců
- analýza spokojenosti zákazníka
- analýza reklamací

Příloha č.4: Terminologie používaná v řízení jakosti

Audit je systematický, nezávislý a dokumentovaný proces pro získání důkazu a pro jeho objektivní hodnocení s cílem stanovit rozsah, v němž jsou splněna předem stanovená kritéria

Auditor je osoba s odbornou způsobilostí k provádění auditu (definice ISO 9000); odborná způsobilost zahrnuje jak teoretické znalosti, tak praktické dovednosti a zkušenosti při vykonávání auditů

Cíl jakosti je konkrétní záměr ve vztahu k jakosti

Cíl kvality je něco, oč usiluje či na co se někdo zaměřuje ve vztahu ke kvalitě (definice ISO 9000); vychází z politiky kvality a jsou specifikovány pro příslušné funkce a úrovně v organizaci

Dokumentace systému řízení jsou řídicí dokumenty a technická dokumentace, která řídí, organizuje nebo se jejím prostřednictvím zaznamenává činnost systému řízení

Efektivnost je rozsah, ve kterém jsou plánované činnosti realizovány a plánované výsledky dosaženy (definice ISO 9000)

Ekologická havárie je takové znečištění a poškození složek životního prostředí (vody, ovzduší, půdy), kdy únikem znečišťujících látek dochází k překročení míry únosného zatížení území ve smyslu zákona o životním prostředí a zákonů na ochranu jednotlivých složek životního prostředí

Environmentální aspekt (EMS) je prvek činností firmy nebo jejích produktů, který může mít vliv na životní prostředí (definice ISO 14001)

Externí dokumentace je dokumentace související se systémem řízení, která byla vypracována nebo vydána jinými organizacemi nebo institucemi

Justování je operace určená k tomu, aby funkční stav a správnost měřidla odpovídaly podmínkám používání měřidla

Kalibrace měřidla je porovnání metrologických vlastností měřidla zpravidla s etalonem; výsledek kalibrace dovozuje odhadovat chyby údajů měřicího přístroje (resp. měřicího

systému nebo míry). Výsledek kalibrace se zaznamenává do "kalibračního listu"

Kvalita (jakost) je stupeň splnění požadavků souborem inherentních znaků, tj. soubor trvalých znaků produktu (definice ISO 9000)

Management kvality jsou koordinované činnosti pro usměrňování a řízení organizace s ohledem na kvalitu (definice ISO 9000)

Manažer kvality, představitel vedení je zaměstnanec společnosti, který má stanovenou patřičnou pravomoc a má odpovědnost za zavedení systému řízení kvality (QMS) a jeho udržování, dále musí podporovat povědomí požadavků zákazníka ve společnosti; je odpovědný za předkládání zpráv vedení společnosti o stavu systému řízení a možnostech jeho zlepšování

Měřidlo je zařízení určené k měření, samotné nebo ve spojení s doplňkovým vybavením

Nápravné opatření, opatření k nápravě je opatření k odstranění příčiny zjištěné neshody nebo jiné nežádoucí situace (definice ISO 9000); přijímá se s cílem zabránit opětovnému výskytu neshody

Návaznost měřidel je zařazení daných měřidel do nepřerušené posloupnosti přenosu hodnoty veličiny počínající etalonem nejvyšší metrologické kvality pro daný účel. Způsob návaznosti pracovních měřidel stanoví uživatel měřidla. (definice dle zákona 505/1990 o metrologii)

Neshoda je nesplnění požadavku (definice ISO 9000)

Ověření je souhrn úkonů prováděných Českým metrologickým institutem (resp. autorizovaným metrologickým střediskem) za účelem zjištění a potvrzení, že měřidlo vyhovuje požadavkům předpisů pro ověření: zahrnuje zkoušku měřidla, opatření měřidla ověřovací značkou, resp. vyhotovení ověřovacího listu

Plán kvality je dokument, ve kterém je specifikováno, které postupy a související zdroje se musí použít pro specifický projekt, produkt, proces nebo smlouvu, dále kdo je používá a kdy se používají (definice ISO 9000); zahrnují postupy, které se týkají procesů managementu kvality a procesů pro realizaci produktu

Politika kvality jsou celkové záměry a zaměření organizace ve vztahu ke kvalitě oficiálně

vyjádřené vedením společnosti (definice ISO 9000)

Požadavek je potřeba nebo očekávání, které jsou stanoveny, obecně se předpokládají (běžná praxe společnosti, základní požadavky zákazníků) nebo jsou závazné (dle platných zákonných nebo technických předpisů); (definice ISO 9000)

Pracovní měřidla jsou měřidla, která nejsou etalonem ani stanoveným měřidlem (definice dle zákona 505/1990 o metrologii)

Preventivní opatření je opatření k odstranění příčiny potenciální neshody nebo jiné nežádoucí potenciální situace (definice ISO 9000);

Proces je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících činností, který přeměňuje vstupy na výstupy (definice ISO 9000)

Přezkoumání je činnost prováděná k určení vhodnosti, přiměřenosti a efektivnosti předmětu přezkoumání k dosažení stanovených cílů (definice ISO 9000)

Referenční materiály jsou materiály nebo látky přesně stanoveného složení nebo vlastností, používané zejména pro ověřování nebo kalibraci přístrojů, vyhodnocování měřicích metod a kvantitativní určování vlastností materiálů (definice dle zákona 505/1990 o metrologii)

Řízení dokumentace je trvalé udržování dokumentace v aktuálním stavu (řízení změn dokumentace, zajištění úplnosti jednotlivých dokumentů); dokumentace QMS je ve společnosti řízena v papírové a/nebo v elektronické formě (definice ISO 9001)

Specifikace, technická specifikace je dokument, v němž jsou stanoveny požadavky (definice ISO 9000); může se týkat činností nebo produktů

Spokojenost zákazníka je vnímání zákazníka týkající se stupně splnění jeho požadavků (definice ISO 9000)

Stálá provozovna je provozovna ve vlastnictví společnosti nebo provozovna, kterou společnost dlouhodobě užívá (provozuje)

Stanovená měřidla jsou měřidla, která Ministerstvo průmyslu a obchodu stanoví vyhláškou k povinnému ověřování s ohledem na jejich význam v závazkových vztazích (např. prodej) pro ochranu zdraví a životního prostředí, resp. pro bezpečnost při práci (definice dle zákona 505/1990 o metrologii)

Systém je soubor vzájemně souvisejících nebo vzájemně působících prvků

Systém managementu jakosti: systém řízení organizace pro stanovení politiky a cílů a pro jejich dosažení s ohledem na jakost

Účinnost je vztah mezi dosaženým výsledkem a použitými zdroji (definice ISO 9000)

Validace je potvrzení, prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že požadavky na specifické zamýšlené použití nebo na specifickou aplikaci byly splněny (definice ISO 9000)

Verifikace, ověřování je potvrzení, prostřednictvím poskytnutí objektivních důkazů, že specifikované požadavky byly splněny (definice ISO 9000)

Záznam je dokument, ve kterém jsou uvedeny dosažené výsledky nebo ve kterém jsou důkazy o provedených činnostech, resp. jiné informace záznamového charakteru související se systémem řízení kvality (definice ISO 9000); účelem využití záznamů je např. doložení skutečnosti, podklad pro analýzy a hodnocení činností a procesů

Zlepšování jakosti je část managementu jakosti zaměřená na zvyšování schopnosti plnit požadavky na jakost

Životní prostředí, environment je prostředí, ve kterém organizace provozuje svou činnost a zahrnující ovzduší, vodu, půdu, přírodní zdroje, rostliny a živočichy, lidi a jejich vzájemné vztahy

Příloha č.5: Dotazník hodnocení zákazníkem

Dotazník

Vážený zákazníku,
v souvislosti se snahou naší organizace o stálé zlepšování služeb zákazníkům Vás žádáme
o vyplnění dotazníku, který vyjadřuje míru spokojenosti s našimi službami.

Jméno a název firmy:

.....

Zakázka

.....

1. Jak jste spokojen s kvalitou prováděných prací?

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen

2. Jak jste spokojen s dobou provádění zakázky?

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen

3. Jak jste spokojen s cenou prováděných prací?

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen

4. Jaká je komunikace se zástupcem naší organizace

☐ Velmi dobrá ☐ Dobrá ☐ Špatná

5. Jak jste spokojen s řešením problémů vzniklých během zpracování zakázky?

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen

6. Jak jste spokojen s chováním dělníků, pokud s nimi přijdete do styku?

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen

7. Jak jste spokojen s dosažitelností našich pracovníků v rámci pracovní doby a po
pracovní době?

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen

8. Jak jste spokojen s kvalitou prováděných reklamačních prací? (Vyplňuje se v případě reklamace)

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen

9. Jak jste spokojen se skladováním Vámi dodaných materiálů?

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen

10. Jak jste spokojen s ochranou vašeho majetku u dodavatele (v naší organizaci)?

☐ Velmi spokojen ☐ Spokojen ☐ Nespokojen

11. Vaše připomínky, případné návrhy ke zlepšení našich služeb.

.....
.....

.....
.....

.....
.....

Dne :

.....

Vypracoval, podpis

Příloha č. 6: Dotazník hodnocení dodavatelů

Hodnocení stanovených dodavatelů

Dodávka:

Název organizace:

IČO:

Kontaktní adresa:

Spojení:

- | | | | |
|-----|--|--------------|---------------|
| 1. | Existence Systému managementu jakosti | | |
| | Ano 1b | Zavádí se 3b | Ne 5b |
| 2. | Prokazatelnost SMJ | | |
| | Vynikající 1b | Částečná 3b | Žádná 5 |
| 3. | Spokojenost s cenou prováděných prací či dodávaných výrobků | | |
| | Velmi spokojen 1b | Spokojen 3b | Nespokojen 5b |
| 4. | Jaká je komunikace se statutárními orgány | | |
| | Velmi dobrá 1b | Dobrá 3b | Špatná 5b |
| 5. | Jakost dodávaných produktů | | |
| | Velmi dobrá 1b | Dobrá 3b | Špatná 5b |
| 6. | Trvalé dodržení jakosti v dané činnosti | | |
| | Velmi dobré 1b | Dobré 3b | Špatné 5b |
| 7. | Spokojenost s plněním požadavků nad rámec objednávky | | |
| | Velmi spokojen 1b | Spokojen 3b | Nespokojen 5b |
| 8. | Řešení problémů vzniklých během prací, nebo řešení reklamací na produkty | | |
| | Velmi spokojen 1b | Spokojen 3b | Nespokojen 5b |
| 9. | Schopnost pružného řešení změn požadavků | | |
| | Velmi spokojen 1b | Spokojen 3b | Nespokojen 5b |
| 10. | Schopnost a vstřícnost k řešení neshod | | |
| | Velmi spokojen 1b | Spokojen 3b | Nespokojen 5b |
| 11. | Schopnost komunikace | | |
| | Velmi spokojen 1b | Spokojen 3b | Nespokojen 5b |
| 12. | Plnění termínů | | |
| | Velmi spokojen 1b | Spokojen 3b | Nespokojen 5b |

13.	Ochrana dodávaných produktů		
	Velmi spokojen 1b	Spokojen 3b	Nespokojen 5b
14.	Dodavatelská morálka		
	Velmi spokojen 1b	Spokojen 3b	Nespokojen 5b
15.	Jaké je zajištění BOZP a PO		
	Velmi dobré 1b	Dobré 3b	Špatné 5b
16.	Dodání požadované dokumentace (např. atesty a prohlášení o shodě)		
	Velmi spokojen 1b	Spokojen 3b	Nespokojen 5b
17.	Zajištění servisních služeb či souvisejících		
	Velmi spokojen 1b	Spokojen 3b	Nespokojen 5b
18.	Umožnění provedení dodavatelského auditu		
	Velmi spokojen 1b	Spokojen 3b	Nespokojen 5b
19.	Ochrana životního prostředí		
	Velmi spokojen 1b	Spokojen 3b	Nespokojen 5b
20.	Loajalita a dodavatelská věrnost (slevy)		
	Velmi spokojen 1b	Spokojen 3b	Nespokojen 5b
21.	Cena a stabilita ceny dodávaných produktů		
	Velmi spokojen 1b	Spokojen 3b	Nespokojen 5b
22.	Doba spolupráce		
	Dlouhá 1b	Průměrná 3b	Krátká 5b

Celkem bodů

Dosažený průměr

Stupeň hodnocení	1,0 - 1,5	příkladný dodavatel
	1,6 - 2,0	akceptovatelný dodavatel
	2,1 - 3,4	akceptovatelný s výhradami
	3,5 a víc	neakceptovatelný dodavatel

Kritéria pro vyřazení: průměr vyšší jak 3,5 bodu

Datum:

Vypracoval, podpis: